المسؤولية المجتمعية للمؤسسات

(من الألف إلى الياء)

الموجة الرابعة للإدارة

د. صالح الحموري

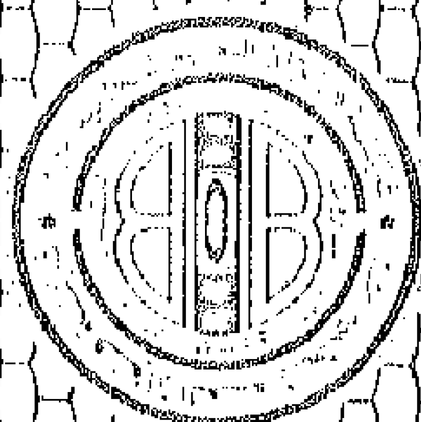
CPM, CPT, CSRS

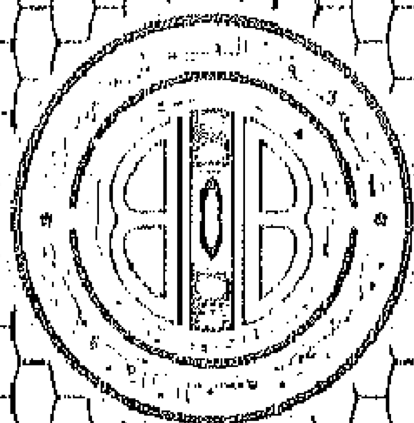
أ. رولا المعايطة

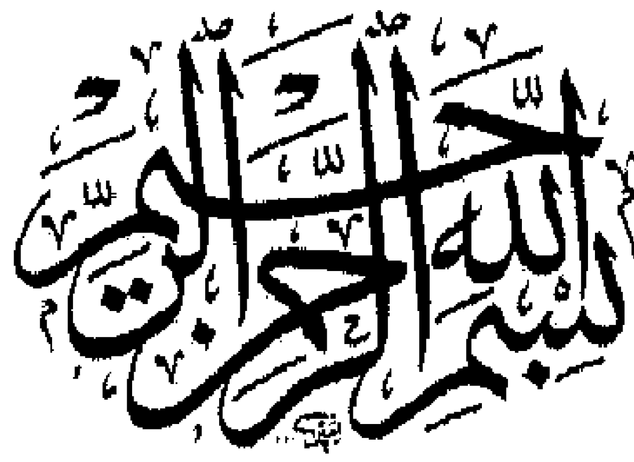
PHR, CM, CPM

CSR









المسؤولية
المجتمعية
للمؤسسات
(من الألف إلى الياء)

المسؤولية المجتمعية للمؤسسات

(من الألف إلى الياء)

الموجة الرابعة للإدارة

تأليف:
د. صالح الحموري
CPM, CPT, CSRS
أ. رولا المعايطة
PHR, CM, CPM





المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء) - الموجة الرابعة للإدارة
صالح سليم الحموري و رولا نايف المعايطة /مؤلّفان من الأردنّ

الطبعة الأولى
1436هـ 2015م



دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع
عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري
ص.ب 712577 عمان (11171) الأردن
هاتف 877 4655 فاكس 875 4655 6 962+
dar_konoz@yahoo.com
E-mail: info@darkonoz.com

تصميم الغلاف والإشراف الفني: محمد أيوب
الإخراج والتنسيق: صفاء البصار

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية:(2014/4/1597)
ردمك ISBN 978 9957 74 338 3

الإطار العام لمحتويات الكتاب

توطئة

بعد القيام بممارسة المهام الاستشارية والتدريبية لمدة تزيد عن السبع سنوات في موضوع المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، شملت تنظيم مؤتمر في المسؤولية المجتمعية وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية المختصة في مجال المسؤولية المجتمعية، في الاردن والسعودية والكويت وسلطنة عمان ودبي وأبوظبي، عجمان، والسودان، واعداد مجموعة من الادلة المختصة بالمسؤولية المجتمعية وتقييم جائزة المسؤولية المجتمعية في الامارات العربية المتحدة لدورتين متتالتين، ودراسة الكثير من المراجع العربية والاجنبية في مجال الاستدامة والمسؤولية المجتمعية، والمشاركة في عدد من الدورات وورش العمل والمؤتمرات والملتقيات في نفس الموضوع، والمشاركة في تنظيم المنتدى الإقليمي في تعزيز المسؤولية المجتمعية في دول مجلس التعاون الخليجي في دولة الكويت واعداد كتيب للمنتدى، والاطلاع على مجموعة من التجارب في كبرى الشركات والمؤسسات العربية والعالمية.

ارتأينا أن نقوم بتجميع حصيلة هذه المعارف في دليل عملي مبسط، بغية نقل هذا المخزون المعرفي إلى المهتمين في هذا المجال وتبادل هذه المعلومات

والمعارف مع المعنيين، راجياً أن يحقق هذا الدليل الفائدة المرجوة، وأن يجد مكانه في مكتبة جميع المهتمين بالمسؤولية المجتمعية، وأن نحصل على ردود وتبادل للمعارف مع كل من قراء هذا الكتاب.

د. صالح حموري   **أ. رولا المعايطة**

saleh@hrcsr.com   rola@hrcsr.com

مقدمة

إن العديد من المؤسسات والشركات لم تصل إلى مرحلة النضوج في سعيها لتطبيق مفاهيم المسؤولية المجتمعية لديها، إذ نجدها تصب اهتمامها في تفعيل المبادرات بغية تحقيق أهداف تسويقية واعلامية، دون الدراية بأن أحد أهم نتائج تطبيق المسؤولية المجتمعية بأبعادها البيئية والاقتصادية والاجتماعية، بشكل احترافي، يتمثل في السمعة الإيجابية للمؤسسة وتحقيق الأهداف التسويقية والإعلامية.

إن المؤسسات وخصوصاً الكبيرة منها مطالبة الآن وأكثر من أي وقت مضى بتحمل المسؤولية المجتمعية، وان تبادر هذه المؤسسات بمأسسة ذلك من خلال خططها الإستراتيجية، وأن لا تقتصر نشاطاتها في هذا المجال على مجرد تقديم بعض التبرعات، ورعاية وتنظيم المؤتمرات وتقديم المبادرات، في إطار العلاقات العامة، أو قسم التسويق، دون وضع الخطط، ودراسة الحاجات، وصولاً لتحقيق مفهوم "العطاء الذكي" الذي يضمن فاعلية المبادرات في سد الحاجات بعد القيام بإجراء الدراسات المعنية ووضع آليات قياس لمدى النجاح.

إن البعد الأخلاقي المجتمعي في إدارة المؤسسات، يأخذ على عاتقه الانتقال بالعمل من مفهوم تقديم الخدمة التطوعية، إلى تطبيق أوسع يقوم على تبني مفهوم المسؤولية المجتمعية، التي ترتكز على التأمل الدائم في محطات المرور المنجزة

بالمؤسسة، والتأكد من حاجة المجتمع للخدمة المقدمة (الانتقال من مفهوم الترف المؤسسي إلى مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع)، والقدرة على تشخيص مصادر قوة المؤسسة، لإدامتها ودراسة سلبياتها، لتلاشيها بهدف القبول والتحسين المستمر، وتبني سياسة التغيير، والتجدد الدائم، ورسم السيناريوهات الأكثر ملائمة للمستهدفات المتوخاة، وقياس اثر خدماتها المضافة على المجتمع والبيئة، وقدرتها على التنبؤ بمخاطر التنفيذ المتوقعة، التي تعترض تحقيق أهدافها الكبرى.

لقد تنامى الالتزام الاجتماعي لدى المؤسسات، نتيجة للوعي الثقافي والتعليمي وضغوط حركات وجمعيات حقوق الإنسان. ولقد تحولت الاهتمامات الشخصية للأفراد، إلى حركات جماعية منظمة، تعمل على زيادة الضغوط من قبل المجتمع على كيفية إدارة المؤسسات لأعمالها نتيجة دور التعليم في رفع الوعي البيئي والإنساني، ولقد استطاعت الكثير من المنظمات الاجتماعية تحميل المؤسسات مسؤولية أساليبها الخاطئة.


وقد شكلت العوامل المذكورة أعلاه حافزاً لدى المؤسسات نحو تبني مفهوم المسؤولية المجتمعية، وكما ذكر أحد الكتاب في صحيفة الوسط البحرينية، انه من المؤمل مع تنامي ثقافة المسؤولية المجتمعية أن ننتقل إلى حالة من الذكاء المجتمعي، وصياغة عقد اجتماعي ما بين قطاع الأعمال والمجتمع المدني، يقوم على أسس من الشفافية والنزاهة واحترام الآخر والأمان والخدمة العامة، وعلى توليد قصص نجاح لتمكين المجتمع المحلي، وحفظ حقوقه، وبناء أسس التنمية المرتبطة بالإنسان، حيث تُحترم كرامة الإنسان، والمجتمعات المحلية، وتصبح جزءاً من مشروع التنمية المستدامة.

د. صالح حموري saleh@hrcsr.com

أ. رولا المعايطة rola@hrcsr.com

الفصل الأول

مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات


1

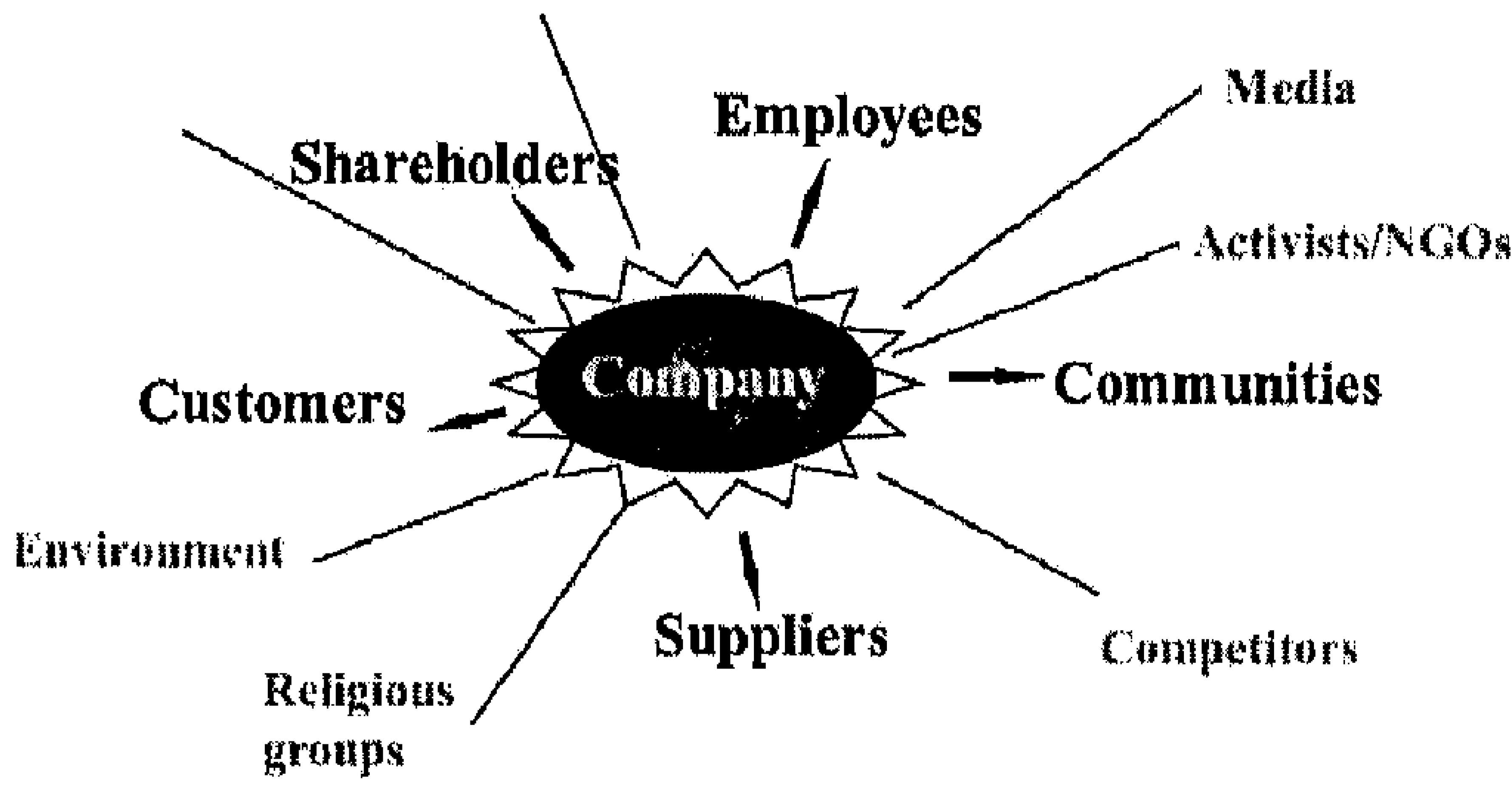
الفصل الأول

مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات

بدأت فكرة المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بالظهور والتطور بين أوساط الأكاديميين والمدراء التنفيذيين للمؤسسات، حيث أن الخبير الاقتصادي الأمريكي وصاحب جائزة نوبل في الاقتصاد (ميلتون فريدمان) كان من ابرز الشخصيات التي بادرت بمناقشة فكرة المسؤولية الجامعية للمؤسسات، حيث ذكر في كتابه (الحرية والرأسمالية) المنشور سنة ١٩٦٢، أن المسؤولية المجتمعية الوحيدة للمؤسسات، هي أن يهتم المدراء التنفيذيون وأصحاب المؤسسات بتحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح المالية لأصحاب الشركة أو حملة أسهمها، بما يتناسب مع اللوائح، والقوانين الحكومية المعمول بها، في أماكن تواجد نشاط هذه المؤسسات، معتمداً على النظرية القائلة بأن المؤسسات وجدت لتحقيق الأرباح.

وقد دار بعد ذلك جدل كبير على مفهوم المسؤولية المجتمعية، وبرز العديد من المدارس التي تبنت العديد من التعريفات لهذا المفهوم. حيث تم بلورة عدة تعريفات ايجابية تصب في روح المفهوم، وتعارض (ميلتون فريدمان)، وتدفع بأن المؤسسات وجدت لخدمة المجتمعات، ومن واجبها المحافظة على البيئة التي تعمل بها، وان تتصرف المنظمات (الخاصة، العامة، ومنظمات المجتمع المدني) كمواطن له حقوق، ويترتب علية واجبات يجب أن يؤديها إلى المجتمع.

إنّ مفهوم المسؤولية المجتمعية مر بعدد من المراحل، حتى عقد الثمانينيات من القرن الماضي حيث بدأ مصطلح جديد بالظهور بين أوساط الأكاديميين، هو



مصطلح مجموعات أصحاب المصلحة (Stakeholder Groups). وقد عرّف البروفسور ادوارد فريمان هذه المجموعات بأنها أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بإنجازات أهداف المؤسسة.

وقد أدى ظهور نظرية مجموعات أصحاب المصلحة إلى تطور نظرية المسؤولية المجتمعية المعاصرة، والتي أصبحت تهتم بشكل أكثر شمولا بقضايا وأمور لم تكن تتعامل معها في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي. إن انتشار هذه النظرية فتح أعين الأفراد والمؤسسات العامة، على مجموعات جديدة من شرائح المجتمع التي يجب على المؤسسات الاهتمام بقضاياها واحتياجاتها، وهذه المجموعات الرئيسية هي (الزبائن، الموردون، حاملو الأسهم والمالكون، الموظفون والمجتمع المحلي). وبناءً على ذلك، فقد أصبح تطبيق نظرية المسؤولية المجتمعية يقاس بنوع العلاقة ما بين هذه المجموعات والمؤسسات، ومدى استجابة المؤسسات لحاجات هذه المجموعات، وكيفية التعامل معها.

> صحيح أن تحقيق الأرباح أمر رائع لكن مساعدة الناس وتغيير حياتهم إلى الأفضل هو شيء أروع بكثير. فلنسخر أساليب العمل والتجارة هذه من أجل وضع حد للفقر والبطالة والتدهور البئي وغيرها من المشاكل الاجتماعية، لنجعل أجيال المستقبل لا تدري بهذة المشاكل، إلا ما قد تقرأه في كتب التاريخ.
> البرفوسور محمد يونس – مصرف غرامين

١. تعريفات المسؤولية المجتمعية:

يوجد العديد من التعاريف للمسؤولية المجتمعية، وكل تعريف ينظر إلى المسؤولية المجتمعية من زاوية محددة، ولكن

القاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هو أن" المسؤولية المجتمعية للمؤسسات مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها، قصد تحسين أثرها في المجتمع".

تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة

"الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل"

تعريف البنك الدولي

"التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل؛ لتحسين مستوى معيشة الناس، بأسلوب يخدم التجارة، ويخدم التنمية في آن واحد تكون مدمجة في الأنشطة المستمرة للمؤسسة".

تعريف منظمة العمل الدولية

"المبادرات الطوعية، التي تقوم بها المؤسسات، علاوة على ما عليها من التزامات قانونية. وهي طريقة تستطيع أن تنظر بها أية مؤسسة في تأثيرها على جميع أصحاب المصلحة المعنيين، وتعد المسؤولية المجتمعية للمؤسسات تكملة للوائح الحكومية، أو السياسة المجتمعية، وليست بديلاً عنهما".

وتعرّف الأيزو ٢٦٠٠٠ المسؤولية المجتمعية للمؤسسات "بالأفعال التي تقوم بها المؤسسة، لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها، على المجتمع والبيئة، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي، والامتثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات.

وتعرف منظمة الأعمال التجارية المراعية للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات

بأنها تتمثل في إدارتها للأعمال بطريقة تستوفي أو تتجاوز توقعات المجتمع الأخلاقية والقانونية والتجارية والعمومية في إدارة الأعمال.

وتعتبر المؤسسات الرائدة أن المسؤولية المجتمعية للمؤسسات هي أكثر من مجموعة من الممارسات المنفردة أو الأعمال العرضية، أو المبادرات التي تبرر علاقات السوق أو العلاقات القائمة مع الجمهور أو غيرها من فوائد الأعمال التجارية. بل تعتبر المسؤولية المجتمعية للمؤسسات مجموعة شاملة من السياسات والممارسات والبرامج التي تُدمج في جميع مراحل عمليات الأعمال التجارية ومراحل اتخاذ القرار التي تدعمها وتكافئها الإدارة العليا.

أما **المنتدى الدولي لقادة الأعمال** فقد ذكر بأن المسؤولية المجتمعية للمؤسسات هي ممارسات الأعمال المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة. وصُممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين".

اما الغرفة التجارية الدولية فقد عرفتها بأنها " التزام مؤسسات الأعمال الطوعي بإدارة أنشطتها على نحو مسؤول" ومن ناحيتها، قامت الأمم المتحدة بتعريف المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بأن تتحلى المؤسسات بروح المواطنة الصالحة عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم والمبادىء المتفق عليها عالمياً في ممارسات المؤسسات وفي دعم السياسات العامة الملائمة على السواء في مجال حقوق الانسان، وفي ظروف العمل وحماية الطبيعة".

ولقد سعى **معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية** لتوضيح معنى المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بالاستشهاد بعدد من المختصين، حيث عرّفها بأنها السلوك الأخلاقي لشركة ما تجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال – وليس مجرد حاملي الأسهم- وقد يعطي المفهوم أيضاً القيم المرتبطة بحماية البيئة.

اما **المنتدى الاقتصادي العالمي**، فقد عرفها على النحو التالي:

"تحلي المؤسسات بروح المواطنة، وانه إسهام هذه المؤسسات في المجتمع عن طريق أنشطة أعمالها الأساسية، وبرامج استثماراتها الاجتماعية والخيرية، وعملها في مجال السياسات العامة. ويتحدد أثر المؤسسة بالطريقة التي تدير بها هذه الشركة علاقاتها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، فضلاً عن علاقاتها مع أصحاب المصلحة، وبخاصة حاملو الأسهم، والموظفون، والزبائن، وشركاء الأعمال، والحكومات، والمجتمعات المحلية. ولقد قامت منظمة العفو الدولية بتعريف المسؤولية المجتمعية بمسؤولية المؤسسة عن أثر أنشطتها في حقوق الإنسان. وتعتبر **منظمة العفو الدولية** أن من مسؤولية المؤسسات "مراعاة أثر جميع جوانب عملياتها في حقوق الإنسان، ومنع انتهاكات حقوق الإنسان ضمن مجال نفوذها وفي عملياتها، واستخدام نفوذها المشروع لدعم حقوق الإنسان في جميع البلدان التي تعمل فيها. ولا ننسى ان **المعهد العالمي للفكر الإسلامي**، ومقره في بريطانيا، قد قام في عام ١٩٨١، بتعريف المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بأنها "عبارة عن التزام المنظمة بالمشاركة في عمل الصالحات، عند ممارسة أنشطتها تجاه مختلف الأطراف التي لها علاقة بها، نتيجة التكليف الذي ارتضته في ضوء مبادىء الشريعة الإسلامية، بهدف النهوض بالمجتمع الإسلامي، مع مراعاة عناصر المرونة والاستطاعة والشمول والعدالة".

ويتضح لنا من التعريفات السابقة ان اغلب المنظمات الدولية أجمعت على وجود الخصائص المشتركة الآتية في التعريف:

- الإقرار بطواعية مبدأ المسؤولية المجتمعية للمؤسسات وعدم الزاميته.
- تكامل السياسات المجتمعية، والبيئية، والاقتصادية، في الأعمال الإدارية اليومية للمؤسسة.
- تقبل المسؤولية المجتمعية للمؤسسات كونها واحدة من الأنشطة الأساسية الراسخة، في نشاطات المؤسسة الإدارية والإستراتيجية.

- الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضواً فيه.
- التزام المؤسسة بمسؤوليتها المجتمعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.
- عنصر "الشفافية" والذي يرتكز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة.
- القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة وتتعامل معها، لأن المؤسسة ستصبح مواطنة.
- عملية تشاركية تقوم بها المؤسسات؛ لتعظيم القدرة التشاركية بالتنمية.
- تقوم بها مختلف المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة عملها:
  - قطاع خاص
  - قطاع حكومي
  - منظمات مجتمع مدني

فمؤسسات القطاع الخاص الكبيرة والمتوسطة والصغيرة المحلية والعالمية، ومؤسسات القطاع العام الوزارات والهيئات والمنظمات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني والجمعيات وبغض النظر عن مسمياتها، كلها مطالبة بتطبيق المسؤولية المجتمعية، وأن تصبح جزءاً من النظام الاداري في المنظمة، وتستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القيام بدور محوري وهام في مجال المسؤولية المجتمعية، خصوصا إذا علمنا أن ما يقرب من ٩٠ ٪ من المؤسسات في جميع أنحاء العالم تتكون من المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتوفر مابين ٥٠ –٦٠ ٪، من فرص العمل، وتلعب دورا هاما في تنمية المجتمع.

وقد ذكرت مجلة فوربس مؤخراً، أن ملياري جنيه استرليني من مبيعات شركة الاتصالات البريطانية BT تحتوي بطريقة ما على محتوى يخدم المسؤولية المجتمعية، والأهم من ذلك أنها ذكرت أن الشركة صرفت خلال عام واحد ما قيمته ٢١

مليون جنيه استرليني أنفقتها على مشاريع المسؤولية المجتمعية بشكل مباشر، وشددت على أن الشركة تدرك أنها تنفق تلك المبالغ في سبيل إيجاد مجتمع يحمل تطورا مستداما بلا شك سيؤثر إيجابيا في مستقبل مبيعات الشركة.

كما أن على الحكومات دعم القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع التي تعمل في المجالات المجتمعية، والبيئية، بغية إحداث التكامل، والنهوض بالعملية التنموية المستدامة، من خلال إشراك أطراف من الاضلاع الثلاثة (قطاع خاص، قطاع عام، منظمات المجتمع المدني) لنجاح أي مشروع تنموي، علماً بأنه لدى استقراء ممارسات اغلب الدول المتقدمة، يتبين أن عملية تقديم الخدمات للمجتمعات تكاملية، مما يعني انه من الممكن تقديم الخدمات للمواطنين من خلال القطاعين العام أو الخاص، او منظمات المجتمع المدني، حيث أن الكثير من المؤسسات التعليمية والصحية والثقافية يشرف عليها القطاع الخاص او منظمات المجتمع المدني بشكل مستدام، كما تدار العديد من الاستثمارات الاخلاقية من قبل بعض المؤسسات الخاصة، بغية دفع عجلة التنمية المستدامة، والمحافظة على مجتمعات امنة، مما يزيد من رضى الجمهور عن هذه المؤسسات، والمحافظة على البيئة من التلوث، وتحسين صورة المؤسسات القائمة على هذه الاعمال .

ومن الأمثلة الملهمة على تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية في عالم الأعمال، قيام طلاب كلية التجارة في جامعة هارفارد بتعميم قَسَم يلزمهم بمزاولة أعمالهم "بطريقة أخلاقية"، و"الكفاح من أجل جلب الرخاء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للعالم أجمع"، و"إدارة مؤسساتهم بإخلاص النية، واتخاذ سبل الحماية ضد القرارات والسلوكيات التي قد تسفر عن تحقيق طموحات ضيقة ولكنها تلحق الضرر بالمؤسسات والمجتمعات التي تخدمها".

إن الصيغة الجديدة لقَسَم ماجستير إدارة الأعمال يعتمد على قَسَم أقدم، تبناه في عام ٢٠٠٦ طُلاب كلية ثندربيرد للإدارة العالمية، التي تتخذ من أريزونا مقراً لها، غير أن تبنى أشهر كلية لإدارة الأعمال على مستوى العالم لهذا القَسَم يحمل في حد ذاته مغزى عظيماً.

إن قَسَم طلاب ماجستير إدارة الأعمال يشكل محاولة للاستعاضة عن نظرة فريدمان للمسؤولية المجتمعية للأعمال التجارية بشكل مختلف تماماً: ألا وهو مهنة الإدارة التى تلزم نفسها بتعزيز الرخاء المستدام على الأمد البعيد لجميع الأطراف. وينعكس حس الأخلاق المهنية في تلك الفقرات من القَسَم والتى تلزم كل مدير "بتنمية نفسه وغيره من المديرين تحت إشرافه الشخصى حتى يتسنى للمهنة أن تستمر في النمو والمساهمة في خير ورفاهة المجتمع".

وهناك فقرة أخرى من القسم تؤكد مسؤولية كل فرد أمام أقرانه، وهى السمة المميزة للتنظيم الذاتى المهنى. أما عن الأهداف المطلقة لمهنة الإدارة فإنها، كما رأينا، لا ينبغى أن تقل عن "جلب الرخاء الاقتصادي والاجتماعى والبيئى المستدام لمختلف أنحاء العالم".

مفهوم المسؤولية المجتمعية في الإسلام(١)

إن مصدر وأساس الالتزام بالمسؤولية المجتمعية في الاسلام ينبع من قوة إيمان المسلمين بالله عز وجل، وحقيقة أن الإسلام قد وضع للبشرية جمعاء مجموعة من القيم والمبادىء والتعاليم التي بلغها لهم خاتم النبيين لتكون منهاجاً لحياتهم يحتم عليهم المشاركة في الأعمال الصالحة والمبادرة إلى فعل الخيرات والامتناع عن الأعمال الضارة والأمر بالصدقة والمعروف والمساعدة في الإصلاح والتحسين والتطوير على كافة الاصعدة، سواءً تمثل ذلك في العلاقة ما بين الأفراد أو في طبيعة منتجات المنظمة، او فيما تتبناه المنظمة من خطط وأنشطة وأعمال، وقد ارتبط مدى التزام أصحاب المنظمة في الفكر الاسلامي بالحصول على الأجر والثواب في الدنيا والاخرة، ويظهر ذلك جلياً من خلال الآية الكريمة (من عمل

---

(١) المرجع: مقال "المسؤولية الاجتماعية للشركات في المفهوم الإسلامي"، منشور بمجلة البيان الإلكترونية، د. هاني بن عبدالله بن محمد الجبر ٢٠١٠.

صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون) "النحل ٩٧".

ولعل من الركائز الاساسية لإعادة الحياة الإسلامية وبناء الحضارة وإقامة العمران وتوفير التنمية وتحقيق مقاصد الدين، إدراك الأبعاد التنموية والدينية لدور "الوقف الاسلامي" والمقصود بذلك هو استثمار الأموال في أصول إنتاجية، تنتج المنافع والإيرادات في المجالات المتعددة، الصحية والاجتماعية والتعليمية والاقتصادية والإنسانية، وغيرها من المجالات النافعة للمجتمع والبيئة.

إن المتتبع لمسيرة الحضارة الإسلامية يجد أن الأوقاف الإسلامية مثلت لبنة جوهرية في البناء الإقتصادي للأمة، وبينت الدور الكبير الذي يمكن أن يقوم به المجتمع في المساهمة بسد النقص ومجابهة المشاكل التي تعجز عن حلها الحكومات، وقد ظهر دور الوقف بصورة جلية في الجانب التعليمي وتشهد بذلك المدارس الكبرى التي شيدها المحسنون من أبناء الأمة، التي تخرج منها كبار العلماء الذين رفدوا المعرفة الإنسانية بالنفيس من العلوم والحكم من المؤلفات العلمية، أمثال ابن سيناء والخوارزمي وجابر بن حيان وغيرهم من العلماء في شتى ضروب المعرفة. لقد وفرت لهم المدارس الإسلامية البيئة الطيبة للبحث والتميز، وكذلك لا زال المسلمون في ربوع العالم يسخرون أموال الوقف في بناء المساجد والمستشفيات والجامعات والمدراس وغيرها من صنائع المعروف.

وما زال وقف سيدنا عثمان شاهد على ذلك في المدينة المنورة حتى ساعتنا هذه، حيث قدم سيدنا عثمان بن عفان إلى المدينة المنورة ولم يجد بها ماء عذب مخصص لعامة الناس، فقام بشراء بئر رومة وقام بوقفه إلى عامة الناس وما زال بئر رومة لغاية الان وقفاً إسلامياً.

وهنالك فرق بين الوقف وبقية الصدقات والهدايا والوصايا والزكوات والكفارات والنذور والتي يغلب عليها الطابع الاستهلاكي وسد الحاجات الطارئة وترميم الإصابات الآتية، حيث ان هذه الصدقات تعني بذل اصل الشيء للغير بلا

عوض بقصد البر والمعروف، اما الوقف فهو تبرع دائم لان المال الموقوف أصل ثابت لا يجوز بيعه ولا التصدق به ولا هبته، وإنما يستثمر ويتم التبرع من غلته وريعه بحيث يوجه للصرف في الجهات التي حددها الواقف.

ولهذا التناغم بين المصالح نجد ان الإسلام يؤكد على معانٍ عديدة مثل إحسان العمل وإتقانه، عبادة لله؛ لأن ثمرة العمل تفيد الجماعة وتعود عليهم بالنفع. يقول صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً ان يتقنه). وكل فرد مطلوب منه أن يتحمل المسؤولية وأن يراعي مصالح الجماعة كأنه حارس لها. يقول صلى الله عليه وسلم-: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته». والتعاون بين أفراد المجتمع وهيئاته مطلوب، إذا كان مؤدياً لمصلحة المجتمع. قال - تعالى -: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ [المائدة: ٢]. كما طلب من الأفراد والهيئات حماية الضعفاء ورعاية مصالحهم وصيانتها، وحفظ أموالهم، وإغناءهم. قال - تعالى -: ﴿كَلَّا بَل لَّا تُكْرِمُونَ الْيَتِيمَ * وَلَا تَحَاضُّونَ عَلَى طَعَامِ الْمِسْكِينِ﴾ [الفجر: ٧١ - ٨١]،

ولم يحصر الإسلام الإحسان في بذل المال فقط، بل إن تقديم المساعدة لمن يحتاجها، وتقديم كل منفعة تعود على المجتمع أو البيئة، هي نوع من الصدقة التي يؤجر عليها. قال- صلى الله عليه وسلم-: «كل سُلامي من الناس عليه صدقة كل يوم تطلع فيه الشمس؛ تعدل بين اثنين صدقة، وتُعين الرجل على دابته؛ فتحمله عليها أو ترفع عليها متاعه صدقة، والكلمة الطيبة صدقة وتميط الأذى عن الطريق صدقة»[٣]، وقال - صلى الله عليه وسلم-: «لقد رأيت رجلاً يتقلَّب في الجنة في شجرة قطعها من ظهر الطريق كانت تؤذي المسلمين»[٤]. ويؤكد فضل إعانة المسلمين ودعمهم المعنوي ومساندتهم النفسية، فيقول- صلى الله عليه وسلم-: «من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، ومن فرَّج عن مسلم كربة من كُرَب الدنيا فرَّج الله عنه كربة من كُرَب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة»[٥]. فالمجتمع كله - في الإسلام - جسد واحد، يحس إحساساً واحداً، ويصور ذلك النبي- صلى الله عليه وسلم-، فيقول: «مَثَل المؤمنين في توادِّهم

وتراحمهم وتعاطفهم، كمثل الجسد: إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى»[٦]. ويصور أيضاً التعاون والتكافل بين المؤمن والمؤمن، فيقول: «المؤمن للمؤمن كالبنيان يشدُّ بعضه بعضاً»[٧].

كما أكدت الشريعة الإسلامية على أهمية الاستثمار في المجتمع لأن كنز المال حرام ويضر بالمصلحة العامة، فهو يشل الحركة الاقتصادية، ويحول دون تداول المال والانتفاع.

ومن ناحية أخرى فقد أكد الاسلام على ضرورة المحافظة على البيئة وسلامة الطريق، قال صلى الله عليه وسلم (إماطة الأذى عن الطريق صدقة) كما اكد على ضرورة المحافظة على الموارد غير المتجددة، حيث قال الرسول الكريم (اقتصد بالماء ولو كنت على نهر جار).

لقد أصبح نظام "الوقف" منظمة مواطنة، إذ لا يقتصر نفعه وعطاؤه على ابناء دين أو جنس أو لون محدد، وإنما هو عطاء إنساني غير محدود. وقد تنوعت حالياً صور الصناديق الوقفية في البلاد العربية والإسلامية في العالم الاسلامي، وهي تتطور وتستحدث أفكاراً جديدة

يرتبط مفهوم مواطنة المؤسسات (المسؤولية المجتمعية) ارتباطاً كبيراً بأخلاقيات العمل التجاري وممارسات مديري المؤسسات. فالقيام بالنشاط التجاري وفقاً للمبادىء الأخلاقية يعد في الغالب مهمة صعبة بالنسبة للموظفين على كافة المستويات داخل الشركة. فالإدارة العليا تجد نفسها تحت ضغط مستمر من حملة الأسهم لزيادة أرباح الشركة في الأجل القصير غير أن اصحاب المصالح المختلفة غالباً ما يهتمون باستراتيجيات التنمية المستدامة في الأجل الطويل. أما في المستويات الأخرى داخل الشركة فغالباً ما يوضع الموظفون والمديرون في مواقف صعب، إذ ينتظر منهم العمل وفقاً لمبادئ أخلاقية، وفي الوقت نفسه يتعين عليهم التفكير في عدم الأضرار بسمعة الشركة أو تعريض أنفسهم لفقدان وظائفهم.

باستمرار، وتسعى لفرض وجودها وتحقيق أهدافها ولعب دور اكبر في التنمية المجتمعية والمحافظة على البيئة والمشاركة في التنمية البشرية بشكل عام.

أما في العالم الغربي فقد أصبح "الوقف" في حاضرنا المعاصر يغطي جزءاً كبيراً من احتياجات الدولة والمجتمع، بل ويقوم أحياناً بوظيفة الدولة في إقامة الجامعات الكبرى ومراكز البحوث والدراسات. ويسعى الأغنياء إلى تخليد ذكراهم وتحقيقاً لنزعة الخلود عندهم، وتقوم الدولة بتشجيع ذلك من خلال إعفاء صاحبه من الضرائب وفي مقدمتها ضريبة الدخل.

احترام الثقافة الإسلامية والشركات الأجنبية

بحلول عام ٢٠٠٥، كانت شركات أجنبية عديدة قد أثبتت وجودها في دول الشرق الأوسط، ومن بينها مؤسسات «لورباك» و«بوك» و«آرلا» السويدية-الدنماركية المتخصصة في مجال المواد الغذائية، والتي بلغت مبيعاتها في المنطقة ٥٥٠ مليون دولار خلال هذا العام. ثم حدث ما لم يكن في الحسبان. ففي شهر سبتمبر من العام نفسه، خرجت علينا إحدى الصحف الدنماركية بالرسوم المسيئة التي أثارت استياء المسلمين بشكل كبير، مما أدى إلى إعلان العديد من الدول العربية مقاطعة المنتجات الدنماركية في مطلع عام ٢٠٠٦. وفي غضون أيام من بدء حملة المقاطعة، كانت تلك المنتجات قد اختفت تمامًا من أرفف المتاجر. ورغم أن شركة «آرلا»بالذات حاولت الدفاع عن نفسها، مشيرة إلى أنها تعمل في الشرق الأوسط منذ أربعة عقود، ورغم أن المقاطعة انتهت بحلول شهر إبريل من العام نفسه، فقد تأثرت مبيعات الشركة بشدة لتصل خلال هذا العام إلى النصف مقارنةً بفترة ما قبل المقاطعة. لحسن حظ شركة «آرلا» أنها كانت أولى الشركات التي رُفع الحظر

عن منتجاتها بعد أن نشرت عبر وسائل الإعلام بيانًا رسميًا تعتذر فيه عما بدر من تلك الصحيفة الدنماركية من إساءة. وفي عام ٢٠٠٨، بدأت مبيعات الشركة في الانتعاش تدريجيًا. غير أن القدر كان يخبئ لها مفاجأة أخرى. فقد تكررت المأساة، بعد أن أعادت ١٧ صحيفة دنماركية نشر الرسوم المسيئة، مما أدى إلى تدهور مبيعات الشركة مرة ثانية. ورغم أنها حاولت استعادة وضعها، فإن نسبة مبيعاتها لم تتحسن إلا عام ٢٠١٠. كان هذا الموقف بمثابة درس للمؤسسات التجارية الأجنبية كي تدرك الأهمية التي تمثلها المعتقدات الدينية في المنطقة العربية ومدى تأثيرها على حركة التجارة، وتدرك أنه رغم سعى المستهلك العربى – شأن معظم المستهلكين في مختلف بلدان العالم – إلى العصرية والتقدم، فإنه ليس لديه أدنى استعداد لتقبل أية إساءة لمعتقداته. غير أن هناك العديد من الشركات الأجنبية التي استوعبت هذا الدرس منذ زمن، فاحترمت الثقافة الإسلامية وتعرفت على عقلية المستهلك العربى وسعت إلى التأقلم معها حفاظًا على عملائها. فعلى سبيل المثال: في نهاية التسعينيات من القرن الماضى، حين علم المسؤولون التنفيذيون بشركة «يونيليفر آرابيا» أن شعار الشركة يشبه نوعًا ما لفظ الجلالة وأن الأمر سيثير استياء المستهلكين العرب، حرصوا على استبدال شعار جديد به رغم التكاليف الباهظة التي تحملتها الشركة. كما لاحظت شركة «بروكتر آند جامبل» أن العرب يفضلون وجود حد فاصل بين العبادات وبين عالم المال والأعمال. وعليه، فقد استطاعت أن تخاطب المستهلك العربى بذكاء من خلال أحد إعلاناتها عن مسحوق «تايد» السائل، والذي أشار إلى أن المنتج مناسب لغسيل «الحجاب» كروتين يومى ضمن الأعمال المنزلية، دون أن يتطرق الإعلان بشكل مباشر إلى الدلالة الدينية للحجاب. وهناك العديد من المؤسسات التجارية التي أصبحت على علم بمواقيت الصلاة في

الدول العربية وتأقلمت معها، وبخاصة في المملكة العربية السعودية، حيث توصد المؤسسات التجارية أبوابها خلال فترة الصلاة وتتوقف جميع الأنشطة التجارية. ويوجد عديد من التطبيقات على مواقع البرمجيات تستفيد منها المؤسسات الأجنبية في معرفة مواقيت الصلاة في الدول العربية، ومن ضمنها تطبيق «القِبلة»المتاح بشكل مجانى على موقع «آي تيونز»، والذي يعمل باستخدام خدمة الخرائط ونظام تحديد المواقع العالمى. استطاع العديد من المؤسسات الأجنبية التأقلم مع طقوس شهر رمضان الذي أصبح يمثل لها تحديًا وفرصة ذهبية في آن واحد؛ لأنه رغم قصر ساعات العمل وتعديل أوقات الدوام خلاله، فإنه يتميز بزيادة معدلات الاستهلاك وبخاصة للسلع الغذائية والملابس، الأمر الذي يساهم في رفع نسبة مبيعات الشركات، خصوصًا مع تكثيف حملات دعايتها في منطقة الشرق الأوسط خلال شهر رمضان من كل عام. كما استطاعت شركات تعمل في مجالات أخرى الاستفادة من طقوس الشهر الكريم في الدعاية لمنتجاتها. فعلى سبيل المثال: أعلنت شركة «بروكتر آند جامبل» عام ٢٠٠٩ في بداية شهر رمضان أنه لقاء شراء عبوة من عبوات مسحوق «تايد» برائحة المسك الأبيض ستتبرع بالملابس لإحدى الأسر الفقيرة، وتعاونت مع واحدة من أشهر المنظمات الخيرية المصرية غير الحكومية لإدارة الحملة ومع فنان مصري يحظى بشعبية كبيرة للدعاية للحملة. وفي نهاية شهر رمضان، كانت «بروكتر آند جامبل» قد استطاعت أن تقدم ملابس جديدة لـ٦٤٠ ألف طفل من أبناء الأسر الفقيرة، كما شهدت مبيعات «تايد» ارتفاعًا هائلاً خلال تلك الفترة. إلى جانب هذا، استفاد العديد من الشركات الأجنبية من موسم الحج، وبخاصة سلاسل الفنادق العالمية التى افتتحت فروعًا لها على بعد خطوات من الكعبة المشرفة وفروعًا أخرى في قلب المدينة المنورة لاستضافة الحجاج كل عام،

لتبلغ نسبة الإشغال خلال موسم الحج ١٠٠٪ مقارنةً بنسبة إشغال لا تتعدى ٦٥٪ في الأيام العادية. كما لاحظت المؤسسات الأجنبية أن موسم الحج يشهد رواجًا تجاريًا كبيرًا في المملكة العربية السعودية، مما شجعها على ترويج منتجاتها خلال تلك الفترة من كل عام، وبخاصة الأجهزة الصغيرة والعطور والسلع والمنتجات التي يسهل على الحاج العودة بها إلى موطنه. تستغل بعض الشركات العالمية تلك الفترة لتكثيف دعايتها وكسب ثقة الحجاج باعتبارهم عملاء دوليين سيقبلون على منتجاتها ويرفعون نسبة مبيعاتها حين يعودون إلى ديارهم. فعلى سبيل المثال: تنقل كل من «سامسونج» و«سوني» معظم موظفيهما خلال موسم الحج إلى فروع الشركتين في مكة والمدينة لخدمة الحجاج، كما تعرض نقاط البيع التابعة لهما المعلومات بلغات متعددة لمخاطبة الزوار من مختلف الجنسيات. يمكن للمؤسسات الأجنبية إما أن تقتنص الفرص التجارية الضخمة التى تتيحها الثقافة الإسلامية، وإما تتجاهلها وتقضى على أي آفاق تجارية تلوح لها في المنطقة العربية. ووحدها الشركات التى تستوعب عقلية المستهلك العربى هى من تستطيع التأقلم مع المناخ الثقافي والتجاري في الشرق الأوسط وتحقيق النجاح وإثبات الوجود.

٢. أهمية المسؤولية المجتمعية بالنسبة للمؤسسات:

المؤسسات العامة والخاصة ومنظمات المجتمع المدني وجدت لتبقى، ولتقديم منتجات وخدمات للجمهور، ولقد ثبت أهمية ان تكون المؤسسات مسؤولة مجتمعية وان ذلك يؤثر على نجاح هذه المنظمات بشكل كبير وايضاً زيادة الوعي لدى جميع الاطراف المعنية أصحاب المصلحة، اصبح يتحتم على المؤسسات الضلوع والعمل على تبني مفاهيم المسؤولية المجتمعية وان تتصرف كمواطن له حقوق وعلية واجبات، عدا ان ذلك أصبح مطلب للكثير من الدول والمنظمات والاتحادات والاسواق المالية ومن جميع المؤسسات الكبرى لسلسلة التوريد وايضاً من الجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني اصبحت تفضل التعامل مع الموردين المطبقين للمسؤولية المجتمعية، وتتجلى اهمية تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسات فيما يلي:

- المؤسسة المسؤولة مجتمعيا تكون فيها مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف المعنية، واحترام سيادة القانون مطبقة.
- المؤسسة المسؤولة مجتمعيا تلبّي جميع المعايير القانونية المطلوبة لصحة وسلامة المستهلك.
- المؤسسة المسؤولة مجتمعيا تحقق التوازن في مستوى السلطة والمسؤولية
- المؤسسة المسؤولة مجتمعيا تشجع المشاركة الفعالة، للعاملين الذكور والإناث، في اتخاذ القرارات
- المؤسسة المسؤولة مجتمعيا تأخذ في الحسبان عوامل، مثل تحقيق الحد الأمثل، من علاقات العمل داخل المؤسسة، والقدرة على الابتكار
- المؤسسة المسؤولة مجتمعيا لا تنخرط في أية ممارساتٍ خادعه للمستهلك

- أن المسؤولية المجتمعية ترفع بالتأكيد من الميزة التنافسية لاي مؤسسة لأنها تضمن استمرارية ثقافة الابداع، وتجذب وتساهم في المحافظة على الموظفين المؤهلين، كما انها تدعم الاداء المالي، وهذه العوامل مجتمعة نتيجتها السمعة الطيبة للمؤسسة.
- المسؤولية المجتمعية تحسن سمعة وصورة المؤسسة لدى المتعاملين ولدى الجمهور.
- المسؤولية المجتمعية تحسن قدرت المؤسسات على جذب والإبقاء على العمال أو الأعضاء او الزبائن أو العملاء أو المستخدمين.
- المسؤولية المجتمعية تعمل على المحافظة على معنويات الموظفين والتزامهم وإنتاجيتهم.
- المسؤولية المجتمعية تحسن صورة المنشئة وترفع قيمتها امام المستثمرون والجهات المانحة والرعاة والمجتمع المالي.
- المسؤولية المجتمعية تحسن العلاقة مع الحكومات والإعلام والموردين والنظراء والزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه.
- أظهرت دراسة أجرتها (Corporate Giving Guidelines, 2011) أن ٧٦٪ من المستهلكين يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تطبق برامج المسؤولية المجتمعية أكثر من تعاملهم مع

ينبغي أن تكون القيادة الجيدة صاحبة مبادرة بدلاً من أن تتخذ نهج ردود الأفعال، فالتصدي للتحديات الحالية أمراً هاماً. لكن القائد الجيد هو من يتخذ زمام المبادرة ولا يكفي بردود الأفعال بعد وقوع الحدث. ويتضمن ذلك تقييم الممارسات البيئية لأنشطة الشركة وأصدار مواثيق شرف كاجراء علاجي ووقائي في الوقت نفسه. ووضع معايير للصحة تفوق الحد الأدنى والبحث المستمر عن سبل تحسين مستوى أمان وجودة المنتجات والخدمات. التي تعمل في نفس القطاع والاتصال بالآخرين ومشاركتهم.

المؤسسات صاحبة العلامات التجارية الشهيرة، كما أظهرت ذات الدراسة أن الموظفين في المؤسسات التي تطبق برامج في المسؤولية المجتمعية لديهم ولاء لمؤسساتهم بنسبة تصل إلى ٨٧٪ أكثر من الموظفين في المؤسسات الأخرى، وأن ٨٣٪ من الموظفين الجدد يرغبون في العمل لدى تلك المؤسسات.

صاحب متاجر وول مارت

الشيء الأهم الذي يمكننا عمله، ان تستخدم تأثيرك الشخصي، ودفتر علاقاتك الشخصية لقيادة عملك، او مؤسستك نحو التقنيات الخضراء. افعلها كما فعل وول مارت، ابذل جهدك لعملائك، ولمورديك ولمؤسستك نفسها. فكر خارج الصندوق الضيق. هل تتخيل ماذا سيحدث لو قرر أمازون أو إي باي أو جوجل او ميكروسوفت أو أبل أن يتجهوا للتقنيات الخضراء؟

سيكون هذا اكبر من وول مارت.

لا أستطيع الصبر لأرى ما سنفعله بخصوص هذه الأزمة.

وأتمنى فعلا، أن نضاعف طاقاتنا جميعها، كل مهاراتنا، وكل تأثيرنا ونفوذنا، لحل هذه المشكلة.

لأنه لو فعلنا ذلك، سيمكنني النظر للأمام

الفصل الثاني

تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات والمواثيق العالمية

2

الفصل الثاني

تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات والمواثيق العالمية

مع تقلص دور القطاع العام، في التنمية الاقتصادية والمجتمعية، أصبح للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني دورٌ هام في المشاركة الجادة؛ لإحداث التنمية، على عكس ما كان راسخاً في الأذهان عن الدور غير الحيوي لمؤسسات القطاع الخاص، في المشاركة في التنمية المجتمعية، فأصبحت المسؤولية المجتمعية من المبادئ التنموية الهامة التي يدعو إليها الكثيرون.

وعلى المستوى العالمي، باتت الدول الصناعية والتجارية الكبرى تسعى لتحقيق التوازن من خلال التعاون ما بين كل من الدولة، والقطاع الخاص، والمجتمع، في تحقيق التنمية، دون الاعتماد كلياً على جهة واحدة دون الجهات الأخرى، ولقد تجسد هذا التعاون العالمي من خلال إصدار المواثيق العالمية، ومثال ذلك:

١. إعلان ريو المعني بالبيئة والتنمية

Rio Declaration on Environment and Development



قمة ريو أو قمة الأرض، هي قمة نظمتها الأمم المتحدة في البرازيل عام ١٩٩٢ من أجل البيئة والتقدم. وقد شارك في القمة ١٧٢ حكومة، وحوالي ٢٤٠٠ ممثل لمنظمات غير حكومية، وقد صدر عن هذه القمة جدول أعمال القرن الحادي والعشرين، وتمت مناقشة عدة مواضيع من أهمها:

- ضرورة فحص أنماط الإنتاج للمكونات السامة مثل الرصاص والنفايات السامة.

- العثور على مصادر بديلة للطاقة.
- الاعتماد بشكل أكبر على وسائل النقل العامة لتقليل انبعاثات المركبات والاختنقات المرورية في المدن، والتي تسبب مشاكل صحية ناجمة عن تلوث الهواء.
- معالجة مشكلة ندرة المياه

٢. إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل جنيف -١٩٩٨



ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work Geneva -1998

تم إعلان إلزام جميع الدول الأعضاء في المنظمة الدولية باحترام المبادىء المتعلقة بالحقوق الأساسية في العمل، وأن تعززها وتحققها بنية حسنة ووفقاً لما ينص عليه الدستور، وهي:

- الحرية النقابية والإقرار الفعلي بحق المفاوضة الجماعية
- القضاء على جميع أشكال العمل الجبري أو الإلزامي
- القضاء الفعلى على عمل الأطفال
- القضاء على التمييز في الاستخدام والمهنة.

٣. إعلان جوهانسبرغ المعني بالتنمية المستدامة -٢٠٠٢



The World Summit on Sustainable Development

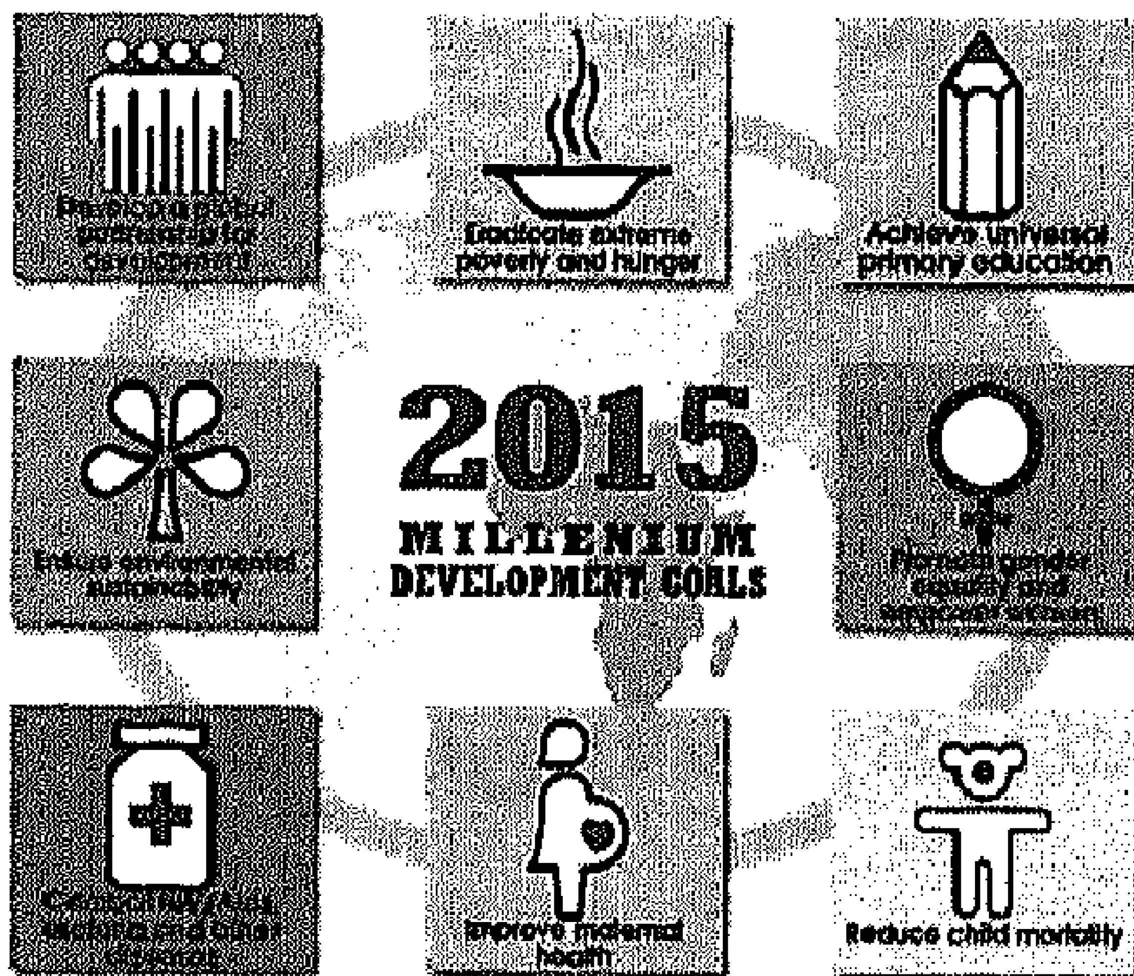
وقد ركز مؤتمر القمة العالمية للتنمية المستدامة في جوهانسبرغ على الأمور التالية:

- ضمان وجود سياسات استراتيجية وطنية سليمة والتشارو مع كافة أفراد المجتمعات المحلية الذين تؤثر فيهم تلك السياسات.

- ضرورة إقامة الشراكات وتعزيزها ليس فقط بين الحكومات وإنما أيضا مع النساء والشباب والسكان الأصليين ومنظمات المجتمع المدني والسلطات المحلية والعمال والنقابات وأوساط الأعمال التجارية والصناعية والأوساط العلمية التكنولوجية والمزارعين.
- الاهتمام ببناء القدرات البشرية ونقل التكنولوجيا وتبادلها.
- ضرورة وضع برامج وإجراءات عملية تتضمن أهدافا واضحة ذات أطر زمنية محددة، فضلا عن وضع نظام جيد التنسيق لأغراض القياس والرصد.
- الحفاظ على التقدم الزراعي من التغيرات المناخية وارتفاع منسوب المياه.
- تعزيز الشفافية في تلقي وإرسال المعلومات حتى يتم تبادل الخبرة والدروس فيما بين الدول.
- التركيز على دور الحكومات في تحسين أوضاعها المؤسسية حتى تكون قادرة على تعزيز عملية الشراكات المجتمعية بشكل أفضل.
- ضرورة تطوير الهياكل المؤسسية المسؤولة عن الحفاظ على الموارد والتي تساعد على إدارة التغيير الذي يكفل تنمية وتطوير هذه الموارد.
- وجود آليات وبرامج لاجتذاب الشباب إلى النشاط الزراعي.
- التركيز على المواضيع المتعلقة بالمياه والصرف الصحي والطاقة والصحة والزراعة والتنوع البيولوجي.

٤. الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة

Millennium Development Goals



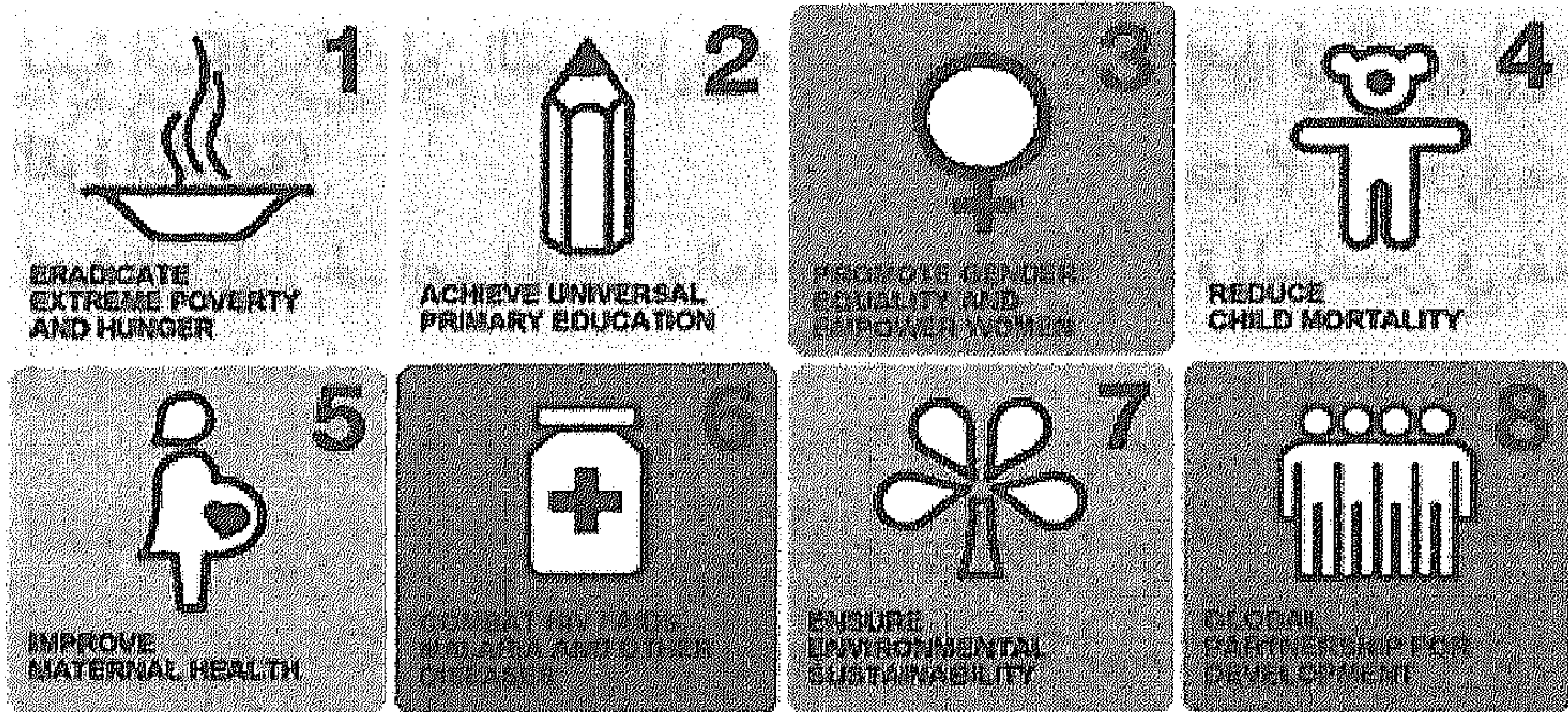
في سبتمبر/ أيلول عام ٢٠٠٠ قامت الأمم المتحدة بعقد مؤتمر قمة الألفية حيث التزمت ١٨٩ دولة عضواً في الأمم المتحدة

بالعمل من أجل خلق عالم يكون فيه التخلص من الفقر وتحقيق التنمية المستدامة على قمة الأولويات. وقد وقَّع على إعلان الألفية ١٤٧ رئيس دولة، وتم تمرير هذا الإعلان بإجماع أعضاء الجمعية العمومية للأمم المتحدة. وقد تمخضت عن هذا الإعلان الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة التي كانت أيضاً نتيجة للمؤتمرات التي نظمتها الأمم المتحدة في التسعينيات من القرن العشرين.

وتركز الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة جهود المجتمع الدولي على تحقيق تحسينات كبيرة يمكن قياسها على حياة الناس مع حلول عام ٢٠١٥. كما حددت مقاييس معيارية لقياس النتائج ليس فقط على مستوى البلدان النامية، ولكن أيضاً على مستوى البلدان الغنية التي تساعد في تمويل البرامج الإنمائية، وكذلك على مستوى المؤسسات متعددة الأطراف، التي تساعد البلدان على تنفيذ هذه البرامج، من خلال وضع ٢١ غاية و٦٠ مؤشرا لقياس التقدم المحرز في تحقيق الأهداف.

وقد تم قبول الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية الجديدة المدرجة أدناه، كإطار لقياس معدل التقدم في عملية التنمية، وتعتبر بمثابة دليل استرشادي للجهود التي تبذلها جميع المنظمات العاملة في مجال التنمية:

- الهدف الأول: القضاء على الفقر المدقع والجوع
- الهدف الثاني: تحقيق التعليم الابتدائي الشامل
- الهدف الثالث: تشجيع المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة من أسباب القوة
- الهدف الرابع: تخفيض معدل وفيات الأطفال
- الهدف الخامس: تحسين صحة الأمهات
- الهدف السادس: مكافحة فيروس ومرض الإيدز والملاريا وغيرهما من الأمراض
- الهدف السابع: ضمان الاستدامة البيئية
- الهدف الثامن: إقامة شراكة عالمية من أجل التنمية.



تفاصيل الأهداف والغايات :

الهدف الأول: القضاء على الفقر المدقع والجوع

- **الغاية ١ – أ** تخفيض نسبة السكان الذين يقل دخلهم اليومي عن دولار واحد إلى النصف

المؤشرات:

١. نسبة السكان الذين يقل دخلهم عن دولار واحد في اليوم (تعادل القوة الشرائية)

٢. نسبة فجوة الفقر (حالات الفقر X عمق الفقر)

٣. حصة الخمس الأفقر من السكان في الاستهلاك الوطني

- **الغاية ١ – ب**: توفير العمالة الكاملة والمنتجة والعمل اللائق للجميع، بمن فيهم النساء والشباب

المؤشرات:

١. معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي لكل شخص عامل

٢. نسبة السكان العاملين إلى عدد السكان

٣. نسبة السكان العاملين الذين يقل دخلهم عن دولار واحد في اليوم (تعادل القوة الشرائية)
٤. نسبة العاملين لحسابهم الخاص والعاملين من أفراد الأسرة المساهمين في نفقاتها إلى مجموع العاملين

- الغاية ١ – ج: تخفيض نسبة السكان الذين يعانون من الجوع إلى النصف في الفترة ما بين ١٩٩٠ و٢٠١٥
  ١. عدد الأطفال الناقصي الوزن الذين تقل أعمارهم عن خمس سنوات
  ٢. نسبة السكان الذين لا يحصلون على الحد الأدنى من السعرات الحرارية

الهدف الثاني: تحقيق تعميم التعليم الابتدائي

- **الغاية ٢ – أ:** كفالة تمكن الأطفال في كل مكان، سواء الذكور أو الإناث، من إتمام مرحلة التعليم الابتدائي، بحلول عام ٢٠١٥

المؤشرات:

١. صافي نسبة القيد في التعليم الابتدائي
٢. نسبة التلاميذ الذين يلتحقون بالدراسة في الصف الأول ويصلون إلى الصف الأخير من التعليم الابتدائي
٣. نسبة السكان العاملين الذين يقل دخلهم عن دولار واحد في اليوم (تعادل القوة الشرائية)
٤. معدل الإلمام بالقراءة والكتابة لدى الإناث والذكور الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و٢٤ سنة.

الهدف الثالث: تعزيز المساواة بين الجنسين

وتمكين المرأة الغاية ٣ – ألف: إزالة التفاوت بين الجنسين في التعليم الابتدائي

والثانوي ويفضل أن يكون ذلك بحلول عام ٢٠٠٥، وبالنسبة لجميع مراحل التعليم في موعد لا يتجاوز عام ٢٠١٥

المؤشرات:

١. نسبة البنات إلى البنين في مراحل التعليم الابتدائي والثانوي والعالي

٢. حصة النساء من الأعمال المدفوعة الأجر في القطاع غير الزراعي

٣. نسبة المقاعد التي تشغلها النساء في البرلمانات الوطنية

الهدف الرابع: تقليل وفيات الأطفال

- **الغاية ٤ - أ**: تخفيض معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة بمقدار الثلثين في الفترة ما بين ١٩٩٠ و٢٠١٥

المؤشرات:

١. معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة

٢. معدل وفيات الرضع

٣. نسبة الأطفال البالغين من العمر سنة واحدة المحصنين ضد الحصبة

الهدف الخامس: تحسين الصحة النفاسية

- **الغاية ٥ - أ**: تخفيض معدل الوفيات النفاسية بمقدار ثلاثة أرباع في الفترة ما بين ١٩٩٠ و٢٠١٥

المؤشرات:

١. معدل الوفيات النفاسية

٢. نسبة الولادات التي تجرى تحت إشراف أخصائيين صحيين مهرة

- **الغاية ٥ - ب**: تعميم إتاحة خدمات الصحة الإنجابية بحلول عام ٢٠١٥

١. معدل استخدام وسائل منع الحمل

٢. معدل الولادات لدى المراهقات

٣. الحصول على الرعاية الصحية قبل الولادة (زيارة واحدة على الأقل وأربع زيارات على الأقل)

٤. الحاجة غير الملباة في مجال تنظيم الأسرة

الهدف السادس: مكافحة الأيدز والملاريا والأمراض الأخرى

- **الغاية ٦ – أ**: وقف انتشار فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز بحلول عام ٢٠١٥ وبدء انحساره اعتبارا من ذلك التاريخ

المؤشرات:

١. معدل انتشار فيروس نقص المناعة البشرية في صفوف السكان الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و٢٤ سنة

٢. استخدام الواقيات أثناء آخر عملية اتصال جنسي محفوفة بالمخاطر

٣. نسبة السكان الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و٢٤ سنة ويمتلكون معارف دقيقة شاملة عن فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز

٤. نسبة اليتامى الذين يرتادون المدارس إلى غير اليتامى ممن تتراوح أعمارهم بين ١٠ سنوات و١٤ سنة

- **الغاية ٦ – ب**: تعميم إتاحة العلاج من فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز بحلول عام ٢٠١٠ لجميع من يحتاجونه المؤشرات:

١. نسبة السكان الذين بلغت إصابتهم بفيروس نقص المناعة البشرية مراحل متقدمة وبإمكانهم الحصول على عقاقير مضادة للفيروسات الرجعية

- **الغاية ٦ – ج**: وقف انتشار الملاريا وغيرها من الأمراض الرئيسية بحلول عام ٢٠١٥ وبدء انحسارها اعتبارا من ذلك التاريخ

١. معدلات الإصابة والوفيات المرتبطة بالملاريا

٢. نسبة الأطفال دون سن الخامسة الذين ينامون تحت ناموسيات معالجة بمبيدات الحشرات
٣. نسبة الأطفال دون سن الخامسة المصابين بحمى ويعالجون بالأدوية المناسبة المضادة للملاريا
٤. معدلات الإصابة بالسل وانتشاره والوفيات المرتبطة به
٥. نسبة حالات السل التي اكتشفت وتم شفاؤها في إطار العلاج القصير الدورة الخاضع للإشراف المباشر

الهدف السابع: كفالة الاستدامة البيئية

- **الغاية ٧ – أ**: إدماج مبادئ التنمية المستدامة في السياسات والبرامج القطرية وانحسار فقدان الموارد البيئية

المؤشرات:

١. نسبة مساحة الأراضي المغطاة بالغابات
٢. مجموع انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، لكل فرد ولكل دولار من الناتج المحلي الإجمالي (تعادل القوة الشرائية)
٣. استهلاك المواد المستنفدة للأوزون
٤. نسبة الأرصدة السمكية الموجودة ضمن الحدود البيولوجية الآمنة
٥. نسبة الموارد المائية الكلية المستخدمة

- **الغاية ٧ – ب**: الحد بقدر ملموس من معدل فقدان التنوع البيولوجي بحلول عام ٢٠١٠

المؤشرات:

١. نسبة المناطق البرية والبحرية المحمية

٢. نسبة الأجناس المهددة بالانقراض

- **الغاية ٧- ج**: تخفيض نسبة الأشخاص الذين لا يمكنهم الحصول باستمرار على مياه الشرب المأمونة وخدمات الصرف الصحي الأساسية إلى النصف بحلول عام ٢٠١٥

١. نسبة السكان الذين يستخدمون مصادر مياه للشرب محسنة

٢. نسبة السكان الذين يستخدمون مرافق صحية محسنة

- **الغاية ٧ - د**: تحقيق تحسين كبير بحلول عام ٢٠٢٠ لمعيشة ما لا يقل عن ١٠٠ مليون من سكان الأحياء الفقيرة

١. نسبة سكان الحضر المقيمين في أحياء فقيرة

الهدف الثامن: إقامة شراكة عالمية من أجل التنمية

- **الغاية ٨ - أ**: المضي في إقامة نظام تجاري ومالي يتسم بالانفتاح والتقيد بالقواعد والقابلية للتنبؤ به وعدم التمييز.

١. يشمل التزاما بالحكم الرشيد والتنمية وتخفيف وطأة الفقر - على الصعيدين الوطني والدولي

- **الغاية ٨ - ب** : معالجة الاحتياجات الخاصة للبلدان الأقل نماء

وهي تشمل: دخول صادرات البلدان الأقل نماء إلى الأسواق معفاة من التعريفات الجمركية وبدون الخضوع للحصص؛ وبرنامجا معززا لتخفيف عبء الديون الواقع على البلدان الفقيرة المثقلة بالديون وإلغاء الديون الثنائية الرسمية؛ وزيادة المساعدة الإنمائية الرسمية إلى البلدان التي أعلنت التزامها الحد من الفقر.

- **الغاية ٨ - ج**: معالجة الاحتياجات الخاصة للبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية (عن طريق برنامج العمل من أجل التنمية

المستدامة للدول الجزرية الصغيرة النامية ونتائج الدورة الاستثنائية الثانية والعشرين للجمعية العامة).

- الغاية ٨ – د: المعالجة الشاملة لمشاكل ديون البلدان النامية باتخاذ تدابير على الصعيدين الوطني والدولي لجعل تحمل ديونها ممكنا في المدى الطويل.

الإنجازات المتحققة في الأهداف الإنمائية وفقاً للتقرير الصادر عن منظمة الأمم المتحدة عام ٢٠١٢

بالتعاون ما بين حكومات وإدارة الامم المتحدة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، نجحت الدول في انقاذ العديد من الارواح وتحسين ظروف الكثير من الاخرين. ولقد حقق العالم بعضا من الغايات الهامة قبل الموعد النهائي لها.

❖ انخفاض الفقر المدقع في كل منطقة

لأول مرة منذ بدء رصد اتجاهات الفقر انخفضت معدلات الفقر وكذلك عدد السكان الذين يعيشون في فقر مدقع في البلدان النامية بما في ذلك منطقة افريقيا وجنوب الصحراء الكبرى، حيث توجد أعلى المعدلات. وانخفضت نسبة السكان الذين يعيشون على اقل من ١، ٢٥ دولار في اليوم من٤٧ في المائة في عام ١٩٩٠ إلى ٢٤ في المائة في عام ٢٠٠٨ وهذا انخفاض من اكثر من ٢ بليون شخص إلى اقل من ١، ٤ بليون شخص.

❖ تم تحقيق غاية خفض معدل الفقر

وتشير التقديرات الاولية إلى ان معدل الفقر في العالم من الذين يعيشون على اقل من ١، ٢٥ دولار في اليوم في عام ٢٠١٠ قد انخفض إلى اقل من نصف معدل عام ١٩٩٠. واذا تم تأكيد هذه النتائج فتكون الغاية الاولى من الاهداف الانمائية للألفية، المتمثلة في خفض معدل الفقر المدقع على المستوى العالمي إلى نصف مستوى عام ١٩٩٠ قد تحققت بوقت أبكر من الموعد النهائي المقرر وهو عام ٢٠١٥.

❖ حقق العالم الغاية المتمثلة في خفض نسبة الاشخاص الذين لا يحصلون على المياه الصالحة للشرب إلى النصف

تحققت ايضا الغاية المتمثلة في خفض نسبة الاشخاص المحرومين من الحصول المستدام على المياه الصالحة للشرب إلى النصف بحلول عام ٢٠١٠، حيث ارتفعت نسبة الاشخاص الذين يستخدمون مياه محسنة من ٧٦ في المائة في عام ١٩٩٠ إلى ٨٩ في المائة في عام ٢٠١٠. وبين عامي ١٩٩٠ و٢٠١٠ استطاع ما يزيد عن ٢ بليون شخص من الوصول إلى مصادر مياه الشرب المحسنة، مثل المياه عبر الانابيب والابار المحمية.

❖ تحسين معيشة ٢٠٠ مليون شخص من سكان العشوائيات، حيث تجاوز الغاية المتمثلة في تحسين حياة سكان الاحياء الفقيرة - العشوائيات

انخفضت نسبة سكان المناطق الحضرية في العالم النامي الذين يعيشون في مناطق العشوائيات من ٣٩ في المائة في عام ٢٠٠٠ إلى ٣٣ في المائة في عام ٢٠١٢. وأكثر من ٢٠٠ مليون من هؤلاء السكان حصلوا على مصادر مياه محسنة ومرافق صرف صحي محسنة، أو على سكن دائم أو أقل ازدحاما، متجاوزا بذلك الغاية المتمثلة في تحسين حياة مالا يقل عن ١٠٠ مليون شخص من سكان العشوائيات، وبوقت أبكر بكثير عن الموعد النهائي المقرر، وهو عام ٢٠٢٠.

❖ حقق العالم التكافؤ في التعليم الابتدائي بين الفتيات والفتيان

مدفوعة بالجهود الوطنية والدولية وحملة الاهداف الانمائية للألفية، التحق العديد من الاطفال في العالم في مرحلة التعليم الابتدائي، وخاصة منذ عام ٢٠٠٠. وكانت الفتيات هن الاكثر استفادة من هذا التقدم. فلقد ارتفع معدل التحاق الفتيات والفتيان بالمدارس من ٩١ في عام ١٩٩٠ إلى ٩٧ في عام ٢٠١٠ في جميع المناطق النامية. وبلغت قيمة مؤشر التكافؤ بين الجنسين ٩٧ وهي تقع ضمن+- ٣ نقاط عن ١٠٠ في المائة وهذه نسبة مقبولة من التفاوت.

❖ كثير من البلدان التي تواجه اكبر التحديات احرزت تقدما كبيرا نحو تعميم التعليم الابتدائي

ارتفعت معدلات التحاق الاطفال في سن المدرسة الابتدائية بشكل ملحوظ في افريقيا- جنوب الصحراء الكبرى من ٥٨ إلى ٧٦ في المائة بين عامي١٩٩٩ و٢٠١٠. ونجح العديد من بلدان تلك المنطقة في الحد من ارتفاع معدل نسبة عدد الاطفال الذين هم خارج المدرسة على الرغم من النمو المستمر في عدد الاطفال الذين هم في سن المرحلة الابتدائية.

❖ التقدم في معدل وفيات الاطفال يكتسب زخما

على الرغم من النمو السكاني فإن عدد وفيات الاطفال دون سن الخامسة انخفض في جميع انحاء العالم من اكثر من ١٢ مليون في عام ١٩٩٠ إلى ٦,٧ مليون في عام ٢٠١٠. ولقد تسارع التقدم في العالم النامي ككل. ففي افريقيا جنوب الصحراء الكبرى، وهي المنطقة التي تتضمن اعلى مستوى من وفيات الاطفال دون سن الخامسة، تضاعفت فيها معدل متوسط الحد من الوفيات من ١، ٢في المائة سنويا خلال الفترة من ١٩٩٠ إلى ٢٠٠٠ إلى ٢، ٤ في المائة خلال عام ٢٠٠٠-٢٠١٠.

❖ تحقيق امكانية الحصول على علاج لفيروس نقص المناعة البشرية في جميع المناطق

مع نهاية عام ٢٠١٠ وصل عدد الاشخاص الذين تلقوا علاجا بالعقار المضاد للفيروس القهقري لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية او الايدز في المناطق النامية إلى ٦,٥ مليون شخص. ويمثل هذا زيادة قدرها اكثر من ١، ٤ مليون شخص منذ كانون الاول ديسمبر ٢٠٠٩ وهي اكبر زيادة على الاطلاق في سنة واحدة. ومع ذلك لم تتحقق غاية عام ٢٠١٠ المتمثلة في حصول الجميع على العلاج.

❖ العالم يسير في الطريق الصحيح لتحقيق الغاية المتمثلة في وقف انتشار مرض السل والتحرك في الاتجاه المعاكس.

على الصعيد العالمي شهدت معدلات حالات الاصابة بمرض السل انخفاضا منذ عام ٢٠٠٢ وتشير التوقعات الحالية إلى ان معدل وفيات عام ١٩٩٠ سينخفض إلى النصف بحلول عام ٢٠١٥.

❖ انخفضت الوفيات الناجمة عن الملاريا عالميا

لقد انخفضت حالات الاصابة بالملاريا على الصعيد العالمي بنسبة ١٧ في المائة منذ عام ٢٠٠٠ كما أن معدل الوفيات بسبب الملاريا تحديدا لنفس الفترة قد انخفض بنسبة ٢٥ في المائة. ولقد تم تسجيل انخفاض بأكثر من ٥٠ في المائة في حالات الملاريا المبلغ عنها في الفترة ما بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٠ في ٤٣ من بين ٩٩ بلدا تنتشر فيها حالات الملاريا.

ان توزيع الانجازات غير متكافئ عبر وداخل المناطق والبلدان. وبالإضافة إلى ذلك فلقد تباطأ التقدم بالنسبة لبعض الاهداف الانمائية للألفية بعد الازمات المتعددة للفترة مابين ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩.

❖ انخفاض الوظائف غير المضمونة بشكل طفيف فقط على مدى أكثر من عشرين عاما

انخفضت الوظائف غير المضمونة - والمعرفة بالنسبة المئوية من مجموعة العاملين لحسابهم الخاص مع مساهمة اعضاء غير مدفوعين الاجر، والمجموع الكلي للعمالة- والتي تبلغ حوالي ٥٨ ٪ من مجموع العمالة في المناطق النامية في عام ٢٠١١، انخفاضا طفيفا على مستوى ٦٧ في المائة على مدى عقدين من الزمن. وتجد النساء والشباب أنفسهم أكثر عرضة من غيرهم للعمل في مثل هذه الوظائف غير المضمونة ذات الأجر الضئيل.

❖ الانخفاضات في معدل وفيات الامهات لا تزال بعيدة عن غاية عام ٢٠١٥

يوجد تحسن هام في مجال صحة الام أثناء الحمل والولادة، وفي خفض عدد وفيات الأمهات، ولكن التقدم لا يزال بطيئا. كذلك استمر انخفاض معدل الحمل والولادة بين المراهقات، واستمر التوسع في استخدام وسائل منع الحمل، ولكن بوتيرة أبطأ من العقد الماضي منذ عام٢٠٠٠.

❖ استخدام مصادر محسنة للمياه لا يزال منخفضا في المناطق الريفية

في حين ان ١٩ في المائة من سكان المناطق الريفية تستخدم مصادر غير محسنة للمياه في عام ٢٠١٠، كان المعدل في المناطق الحضرية ٤ في المائة فقط. وحيث ان المؤشر المستخدم لمتابعة التقدم المحرز نحو تحقيق غاية الاهداف الانمائية للألفية لا يعكس ابعاد الاعتمادية والسلامة والاستدامة فمن المرجح اذن ان يكون العدد الفعلي للأشخاص الذين يستخدمون مصادر مياه محسنة مبالغاً فيه. والاسوأ من ذلك هو أن ما يقرب من نصف عدد سكان المناطق النامية ٢، ٥ بليون لا زالوا يفتقرون إلى مرافق الصرف الصحية. المحسنة. وبالوتيرة الحالية، ستصل نسبة تغطية خدمات الصرف الصحي في العالم إلى ٦٧ في المائة بحلول عام ٢٠١٥ وهي أقل بكثير من ٧٥ في المائة المطلوبة لتحقيق غاية الاهداف الانمائية للألفية.

❖ لا يزال الجوع يمثل تحديا عالميا

تشير التقديرات الصادرة عن منظمة الاغذية والزراعة الخاصة بسوء التغذية إلى ان ٨٥٠ مليون شخص، أي ما يعادل ١٥، ٥ في المائة من سكان العالم عانوا من سوء التغذية في الفترة ما بين ٢٠٠٦-٢٠٠٨. ان استمرار هذا المستوى المرتفع يشير إلى عدم احراز تقدم بشأن الجوع في العديد من المناطق، على الرغم من الانخفاض في حالات الفقر بسبب الدخل المتدني. إن التقدم في الحد من سوء التغذية لدى الأطفال كان بطيئا. وتقريبا ثلث أطفال جنوب آسيا عانوا من سوء التغذية عام ٢٠١٠.

❖ عدد الاشخاص الذين يعيشون في الاحياء الفقيرة- العشوائيات في ازدياد مستمر

على الرغم من الانخفاض في نسبة السكان الحضر الذين يعيشون في العشوائيات، فإن القيمة المطلقة لعدد سكان العشوائيات مستمر في ازدياد. وبلغ عدد الاشخاص الذين يعيشون الان في العشوائيات حوالي ٨٦٣ مليون، مقارنة مع المستوى القياسي لعام ١٩٩٠ البالغ ٦٥٠ مليون شخص.

❖ المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

ان عدم المساواة بين الجنسين لا يزال مستمرا ولا تزال المرأة تعاني من التمييز في فرص الحصول على التعليم والعمل والممتلكات الاقتصادية والمشاركة في المناصب الحكومية. ولا يزال العنف ضد المرأة يقوض الجهود الرامية إلى تحقيق جميع الاهداف. ان الاستمرار قدما في تحقيق المزيد من التقدم حتى عام ٢٠١٥ وما بعده، سوف يعتمد بشكل كبير على النجاح في تخطي هذه التحديات المترابطة.



٥. الاتفاق العالمي Global Compact

اقترح الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان الاتفاق العالمي لأول مرة، في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي الذي عقد في ٣١ كانون الثاني ١٩٩٩. وقد تم إطلاق المرحلة التنفيذية للاتفاق العالمي في مقر الأمم المتحدة في نيويورك في ٢٦ تموز ٢٠٠٠. وطالب الأمين العام قادة الأعمال بالانضمام إلى المبادرة الدولية (الاتفاق العالمي) التي تجمع المؤسسات بهيئات الأمم المتحدة ومنظمات العمل والمجتمع المدني لدعم المبادئ العشرة في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة. بهدف تعزيز البعدين الاجتماعي والبيئي للمؤسسات.

ويُعد الإتفاق العالمي للأمم المتحدة مبادرةً طوعية؛ لتعزيز مواطنة المؤسسات، وقد عرّف المسؤولية المجتمعية للمؤسسات على أنها "ربط إتخاذ القرارات في مؤسسات الأعمال بالقيم الأخلاقية، وبالإمتثال للاشتراطات القانونية، وبإحترام الأشخاص، والمجتمعات المحلية، والبيئة".

ويعتبر الاتفاق العالمي إطاراً يسمح للمؤسسات التجارية الملتزمة بمواءمة عملياتها واستراتيجياتها مع عشر مبادئ مقبولة عالميا في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد. وباعتبار الاتفاق أكبر مبادرة عالمية لخلق حس المواطنة لدى الشركات – إذ يشارك فيه آلاف الأشخاص من أكثر من ١٠٠ بلد من جميع أنحاء العالم – فإنه يعنى أولا وقبل كل شيء بإظهار واكتساب المشروعية الاجتماعية للمؤسسات التجارية والأسواق. وتتشاطر الشركات التي تنضم إلى الاتفاق الاعتقاد بأن انطلاق ممارسات الأعمال التجارية من مبادئ عالمية يسهم في إقامة سوق عالمية أكثر استقرارا وإنصافا وشمولا ويساعد في بناء مجتمعات تعيش في رخاء وازدهار.

إن قطاع الأعمال والتجارة والاستثمار هي الركائز الأساسية لتحقيق الرخاء والسلام. غير أن قطاع الأعمال يواجه أحيانا كثيرة معضلات كبيرة في عدة مجالات، منها مثلا الممارسات الاستغلالية، والفساد، وتفاوت الدخول، والعقبات التي تقف حائلا أمام الابتكار وتنظيم المشاريع الجديدة. أما الممارسات المسؤولة في هذا القطاع فتساعد على بناء الثقة ورأس المال الاجتماعي، مما يساهم في تحقيق تنمية ذات قاعدة عريضة وأسواق مستدامة.

والاتفاق العالمي له هدفان هما :

١) تعميم المبادئ العشرة في أنشطة المؤسسات التجارية في أنحاء العالم كافة .

٢) التحفيز على العمل من أجل دعم أهداف الأمم المتحدة الإنمائية الأوسع نطاقا، مثل الأهداف الإنمائية للألفية .

الاتفاق العالمي هو...	الاتفاق العالمي ليس...
مبادرة طوعية لتعزيز التنمية المستدامة والمواطنة الصالحة للشركات	ملزما قانونيا
مجموعة من القيم القائمة على مبادئ مقبولة عالميا	وسيلة لرصد سلوك الشركات وإنفاذ امتثالها للاتفاق
شبكة من الشركات وغيرها من أصحاب المصلحة	نظام إدارة عاديا أو مدونة لقواعد السلوك
منتدى للتعلم وتبادل الخبرات	هيئة تنظيمية أو أداة لإقامة علاقات عامة

يعد الانضمام إلى الاتفاق العالمي التزاما واضحا بالمبادئ العشرة العالمية. وتقوم الشركات والمؤسسات التي قطعت على نفسها هذا الالتزام بما يلي :

١. الشروع في إدخال تغييرات على عملياتها التجارية لكي يصبح الاتفاق العالمي والمبادئ التي تقوم عليها جزءا من أسلوبها في الإدارة واستراتيجيتها وثقافتها وعملياتها اليومية؛

٢. تضمين تقريرها السنوي أو أي تقرير علني مماثل يصدر عن الشركة (مثل التقرير المتعلق بالاستدامة) وصفا للطرائق التي تدعم بها التحالف العالمي ومبادئه (التقرير المتعلق بالتقدم المحرز)؛

٣. استقطاب الدعم الجماهيري للتحالف العالمي ومبادئه عبر وسائل اتصال مثل النشرات الصحفية والخطب، وما إلى ذلك .

وإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات الاستفادة إلى أقصى حد من مشاركتها في الاتفاق عن طريق الإسهام في الحوارات بشأن السياسات العامة ومنتديات التعلم والشراكات. ويعتبر الاتفاق العالمي بمثابة شبكة، تضم في نواتها مكتب الاتفاق العالمي وأربع هيئات للأمم، المتحدة:

- المفوضية السامية لحقوق الإنسان

- برنامج الأمم المتحدة للبيئة
- منظمة العمل الدولية
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

ويشمل الاتفاق العالمي جميع الأطراف ذات العلاقة:

- الحكومات التي حددت المبادئ التي تستند إليها المبادرة.
- المؤسسات التي تهدف إجراءاتها إلى إحداث التأثير المطلوب.
- القوى العاملة التي تتحقق على أيديها عملية الإنتاج العالمية بشكل ملموس.
- منظمات المجتمع المدني التي تمثل أصحاب المصالح على نطاق أوسع.
- الأمم المتحدة التي تشكل المنتدى السياسي العالمي الحقيقي الوحيد في العالم بوصفها الجهة المسؤولة عن والداعية للمبادرة.

وقد حدث تطور آخر على الإتفاق العالمي بتاريخ ٢٦ حزيران ٢٠٠٤ وذلك خلال قمة القادة الأخيرة ، عندما تعهد عدد من رؤساء العمل حول العالم بالتزامهم لمحاربة الفساد. ونتيجة لذلك الإلتزام تم إضافة مبدأ عاشر إلى مبادئ الإتفاق العالمي ونصه كالتالي " يجب أن تعمل مؤسسة العمل على محاربة الفساد بكافة أشكاله بما في ذلك الإبتزاز والرشوة"

المبادئ العشرة للاتفاق العالمي:

تتمتع المبادىء العشرة التي يقوم عليها الإتفاق العالمي في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة بإجماع عالمي في الاراء، إذ انها نابعة من:

- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
- إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل.
- إعلان ريو الخاص بالبيئة والتنمية.

والمبادئ العشرة هي:

❖ حقوق الإنسان:

١- يتعين على مؤسسات الأعمال دعم واحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا ضمن نطاق تأثيرها.

٢- ضمان عدم ضلوع المنظمات في أي انتهاكات لحقوق الإنسان.

❖ معايير العمل:

٣- يتعين على مؤسسات الأعمال الحفاظ على حرية اختيار العلاقات والاعتراف الفعلي بحق إبرام الصفقات الجماعية.

٤- القضاء على كافة أشكال العمل القسري والجبري.

٥- الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.

٦- القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.

❖ البيئة:

٧- يتعين على مؤسسات الأعمال دعم نهج وقائي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة.

٨- الاضطلاع بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية تجاه البيئة.

٩- التشجيع على تطوير وتعميم تقنيات صديقة للبيئة.

❖ الشفافية:

١٠- محاربة الفساد، يجب أن تعمل منظمة العمل على محاربة الفساد بكافة أشكاله بما في ذلك الابتزاز والرشوة.

نحو تنفيذ مبادئ الاتفاق العالمي:

تكمن الخطوة الأولى نحو تنفيذ هذا الاتفاق- الميثاق العالمي- بانضمام المنظمات إليه، إذ يعد هذا الاتفاق، التزاماً واضحاً من قبل المنظمات، بتنفيذ هذه المبادئ العشرة.

ويتوجب عليها القيام بما يلي:

١. الشروع في إدخال تغييرات على عملياتها التجارية، لكي يصبح الميثاق العالمي والمبادئ التي تقوم عليها، جزءاً من أسلوبها في الإدارة واستراتيجيتها وثقافتها وعملياتها اليومية.
٢. تضمين تقريرها السنوي، أو أي تقرير علني مماثل، يصدر عن المنظمة مثل التقرير المتعلق بالاستدامة، وصفاً للأساليب التي تدعم بها المبادئ العشرة.
٣. استقطاب الدعم الجماهيري للميثاق العالمي ومبادئه، عبر وسائل الاتصال المختلفة، مثل النشرات الصحفية الالكترونية والورقية، ومواقع التواصل الالكتروني، ووسائل الاعلام.

فوائد الإنضمام إلى الميثاق العالمي والمباشرة في التنفيذ:

إن انضمام المنظمات إلى الميثاق العالمي وتنفيذ المبادئ يساعد على:

١. تحسين عملية إدماج القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة في الأمور التنظيمية.
٢. معالجة الفرص والمخاطر التي تواجهها أعمال المنظمة المتوسعة.
٣. تحسين الكفاءة التشغيلية.
٤. الاطلاع على الخبرات والممارسات الجيدة من الآخرين.

٥. عملية اكتساب المعرفة.

٦. جذب وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.

٧. زيادة الثقة في المنظمة وتجديد الترخيص لها بالعمل.

٨. تحسين سمعة المنظمة وصورة العلامة التجارية.

٩. الدخول في حوار نشط، وبنّاء مع المجتمع المدني وأصحاب المصلحة الآخرين.

١٠. تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة، على الصعيدين العالمي والاقليمي والمحلي.

١١. تعزيز عملية التواصل مع الأمم المتحدة.

١٢. الاضطلاع بدور قيادي بشأن القضايا المهمة.

١٣. التواصل مع المنظمات الأخرى.

١٤. الاستجابة لتوقعات السوق المالية والاستفادة من رأس المال.

بالرغم من أن المنظمات التي تنضم إلى الميثاق العالمي تتعهد بتضمين المبادئ العشرة في استراتيجياتها وعملياتها، إلاّ أن المنظمات، الصغيرة منها والكبيرة على حد سواء، تكون غير متأكدة أحيانا من النهج الصحيح الذي يتعين عليها إتباعه. وحيث أنه ليس هناك طريقة واحدة صحيحة، فإنه من الضروري اعتبار تنفيذ المبادئ عملية طويلة الأجل لتحسين الأداء بشكل متواصل.

عوامل النجاح:

تكمن العوامل الرئيسية للنجاح في تطبيق مبادئ الميثاق العالمي، فيما يلي:

١. عدم التعامل مع المبادئ كعناصر تكميلية، بل كجزء لا يتجزأ من استراتيجيات المنظمة التجارية وعملياتها.

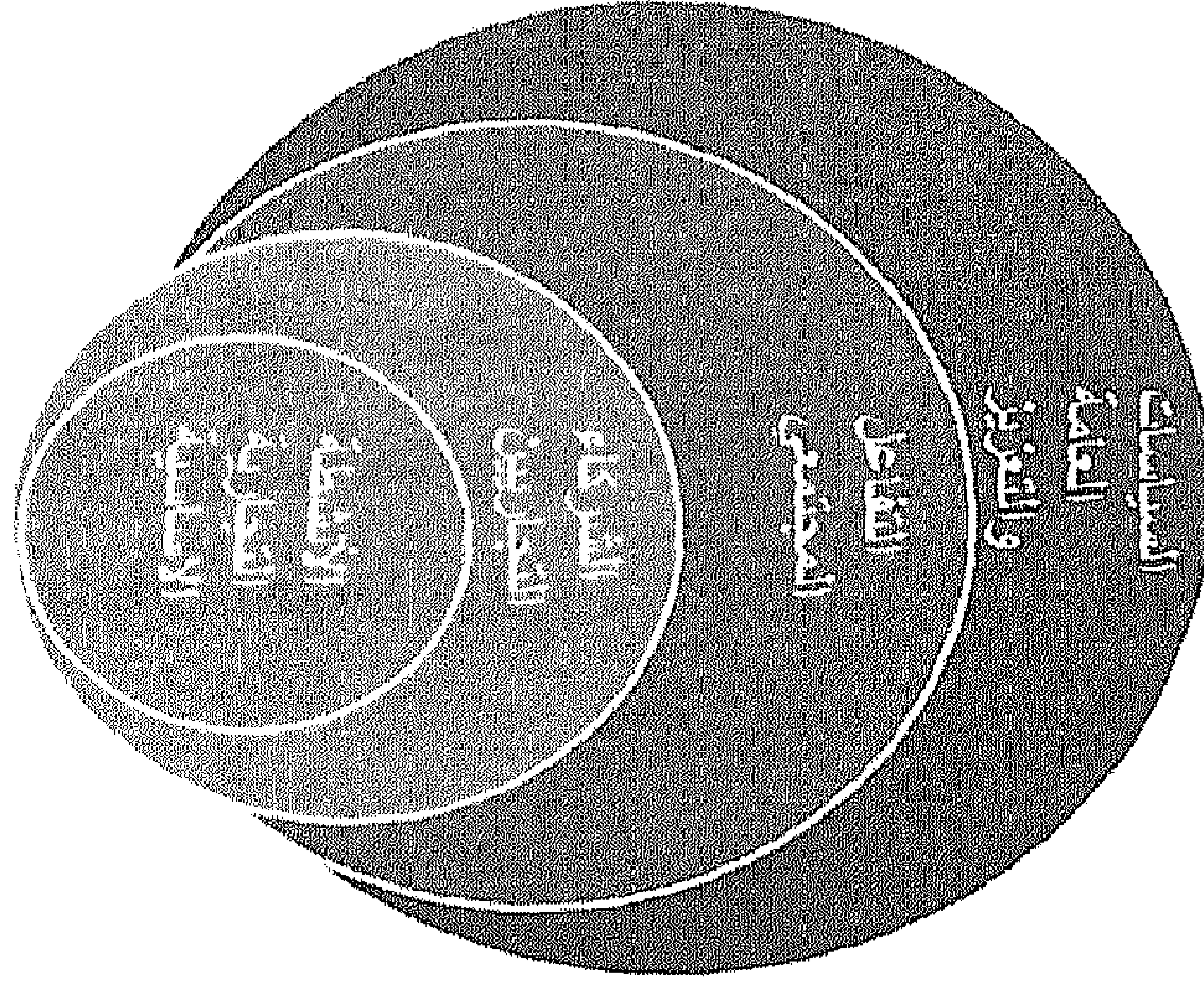
٢. الالتزام الواضح بالمبادئ من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

٣. نشر المبادئ التي يقوم عليها الالتزام على جميع نطاقات المنظمة، ضمانا لدعمها على نطاق واسع.
٤. تهيئة بيئة عمل متوائمة مع التجديد والابتكار.
٥. وضع أهداف قابلة للقياس وضمان الشفافية في الإبلاغ عن التقدم المحرز.
٦. الرغبة في التعلم والتكيّف، ومشاركة الممارسات الجيدة.
٧. التركيز على الإجراءات العملية.
٨. العمل مع المنظمات التابعة والمزودين، لتوسيع نطاق ممارسات مسؤولية المنظمات.
٩. الاستعداد لإشراك أصحاب المصلحة في هذه العملية والتحاور معهم.

ما هو" نطاق التأثير"؟

يطلب من المنظمات تضمين وتفعيل المبادئ العشرة ضمن(نطاقها التأثيري) حسب الشكل رقم (٢)، ولعل هذا المصطلح يوصف على نحو أفضل، من خلال تصويره في شكل سلسلة من الدوائر المتداخلة، حيث يقل التأثير فيها كلما كبرت الدائرة، وتضم الدائرة الأصغر أنشطة المنظمة التجارية الأساسية في أماكن العمل والأسواق، حيث تكون للمنظمة في هذه المنطقة القدرة الأكبرعلى التحكم في الأداء في القضايا (البيئية والاجتماعية والحوكمة). وتغطي الدائرة التي تليها الشركاء التجاريين، ويبدأ من هنا ضعف الرقابة، ولكن في بعض الحالات فإن التأثير يمكن أن يكون مهماً. وتشمل الدائرة الثالثة التفاعل ما بين المنظمة والمجتمع، والاستثمار الاجتماعي، والأنشطة الخيرية، بينما تمثل الدائرة الأخيرة من دوائر التأثير مشاركة المنظمة في الحوار بشأن السياسات العامة وأنشطة التعزيز.

الشكل رقم (٢)



إن التزام المنظمة لا يتمثل فقط في انضمامها للميثاق العالمي، وإنما بمدى التزامها بالتغيير والتحسين المستمر، والذي يظهر جلياً في نشاطاتها ومبادراتها المستقبلية الهادفة لتطبيق تلك المبادئ.

التقرير المتعلق بالتقدم المحرز

يجب على المساهمين في الاتفاق العالمي أن يرفعوا كل عام تقريرا عن التقدم الذي تم إحرازه في تنفيذ المبادئ العشرة والمشاركة في مشروعات الشراكة دعما للأهداف الإنمائية للأمم المتحدة. ويقدم التقرير المذكور إلى أصحاب المصلحة (المستهلكون والموظفون ونقابات العمال وحملة الأسهم ووسائل الإعلام والحكومة وما شابه ذلك) عن التقدم الذي أحرزته الشركة في تنفيذ الاتفاق العالمي في

أعمالها. ويجب أن يتضمن التقرير المتعلق بالتقدم المحرز وصفا للإجراءات المتخذة والنتائج المتحققة.

ويؤدي عدم رفع تقرير سنوي إلى حذف الشركة من قائمة المشاركين النشطين في الاتفاق العالمي - وهو تدبير ضروري لضمان مصداقية هذه المبادرة. ويُعد «التقرير المتعلق بالتقدم المحرز» دليلا مهما على التزام المساهم في الاتفاق العالمي ومبادئه. كما أنه أداة لممارسة القيادة وتيسير التعلم وتنشيط الحوار والتحفيز على العمل.

الخطوات الثلاث لإعداد التقرير المتعلق بالتقدم المحرز وتعميمه ونشره

١- التقرير المتعلق بالتقدم المحرز.

يجب أن يتضمن التقرير العناصر الثلاثة التالية:

(أ) بيان عن مواصلة دعم الاتفاق العالمي في الرسالة الافتتاحية، وبيان أو رسالة من المسؤول التنفيذي الأول أو الرئيس أو غيره من كبار المسؤولين التنفيذيين.

(ب) وصف للإجراءات العملية التي اتخذها المشارك منذ الانضمام إلى المبادرة أو منذ أحدث تقرير عن التقدم الذي أحرزته الشركة في: (١) تنفيذ مبادئ الاتفاق العالمي و(٢) القيام بمشاريع شراكة دعما للأهداف العامة للأمم المتحدة.

(ج) قياس النتائج المتوقعة باستخدام مؤشرات أو مقاييس، كلما أمكن، مثل المبادئ التوجيهية لمبادرة الإبلاغ العالمية.

ويجب إدماج التقارير عن التقدم المحرز ضمن التقارير الحالية للمشارك - مثل التقارير السنوية أو التقارير المتعلقة بالاستدامة. وفي حالة عدم إصدار المشارك لتلك التقارير، يمكن إصدار تقرير عن التقدم المحرز عن طريق قنوات أخرى - على سبيل المثال، موقع الشركة على شبكة الإنترنت - حيث يتوقع الموظفون وأصحاب الأسهم

والعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة أن يطلعوا على الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي اضطلعت بها الشركة.

٢- ربط التقرير المتعلق بالتقدم المحرز لموقع الاتفاق العالمي على الإنترنت.

يجب على المشاركين أن ينشروا نسخة إلكترونية أو وصلة للموقع الذي يتضمن تقاريرهم المتعلقة بالتقدم المحرز على موقع الاتفاق العالمي على شبكة الإنترنت. ويقبل مكتب الاتفاق العالمي التقارير المقدمة بجميع اللغات. ويحتوي الجزء المتعلق بشؤون المشاركين في موقع الاتفاق العالمي على شبكة الإنترنت (http://www.unglobalcompact.org/admin) على تعليمات عن كيفية نشر التقارير.

وعند الانضمام إلى الاتفاق العالمي، ستتلقى نقطة الاتصال الرسمية للشركة أو المؤسسة رسالة بالبريد الإلكتروني تحتوي على رمز للدخول وكلمة سر شخصيين لاستخدامهما في إدارة سجل منظمتكم. وعند نشر تقرير متعلق بالتقدم المحرز في موقع الاتفاق العالمي على شبكة الإنترنت، انقر «New COP Submission» (تقديم تقرير جديد عن التقدم المحرز) تحت «Submissions» (التقارير المقدمة) واملأ استمارة التقديم. وبمجرد إقامة الوصلة بالتقرير، سيقوم أحد المسؤولين الإداريين في مكتب الاتفاق العالمي باستعراضه ونشره على موقع الاتفاق العالمي على شبكة الإنترنت.

برنامج التمايز

يقوم "برنامج تمايز الميثاق العالمي، "Global Compact" بتصنيف المشاركين في الأعمال، وذلك حسب مستوى الكشف عن التقدم الذي أحرزته أي مؤسّسة أو شركة في إدماج مبادئ الميثاق العالمي والمساهمة في تحقيق أهداف الأمم المتّحدة الأوسع نطاقاً.

يوفر البرنامج للشركات الموجودة في جميع مراحل أداء الاستدامة والكشف والإعلان، الفرصة لبدء ومواصلة عمليّة التحسين المستمر. كما يهدف أيضاً إلى

تسهيل عمليّة تقييم أكثر شموليّة للأداء المستدام والإعلان بواسطة المساهمين، مع التعرّف على كل سياق وظيفي فريد للشركة مثل الحجم، والصناعة، والجغرافيا.

يدعم "برنامج التمايز" أهداف الميثاق العالمي، Global Compact الخاصة بتغيير ممارسات الأعمال من خلال الشفافية، والحوار، وفحص المساهمين. لا يقوم الميثاق العالمي نفسه بتقييم مستوى أداء الشركات. بدلاً من ذلك، فإن الهدف هو تطوير منبر عام يتيح للمساهمين اختيارات أكثر وضوحًا باعتبارهم مستثمرين، وموظفين، و/ أو مستهلكين، وهو ما يضمن بشكل جوهري أن تتوافق الشركات مع التزاماتها نحو الميثاق العالمي، Global Compact.

وكجزء من البرنامج، فإن مكتب الميثاق العالمي، Global Compact سيعمل مع المشاركين غير التجاريّين والمساهمين الآخرين للمشاركة مع الشركات في إنشاء عملية فحص منهجي حول دقة الإعلان ومستوى الأداء.

يتم تطبيق مستويات التمايز سنويّاً حسب مضمون تقارير سير العمل الأخيرة والأكثر حداثة التي تم تقديمها، وبناءً على الدرجة والمستوى الذي يوضّح حجم التقدم الحاصل وذلك جنبًا إلى جنب مع بعدين حيويين:

- تطبيق وتنفيذ الميثاق العالمي، Global Compact: يُتوقع من الشركات إحراز تقدم مستمر في تطبيق جميع مبادئ الميثاق العالمي، وبشكل نهائي، بهدف تحقيق أفضل الممارسات المشار إليها في الطبعة الزرقاء لقيادة الإستدامة المشتركة.
- الشفافية والإفشاء: يُتوقع من الشركات التواصل مباشرة مع المساهمين لديهم، وأن تكون شفّافة فيما يتعلق بالسياسات والعمليات التي تضعها لإدارة المخاطر والفرص المستديمة. كما يُتوقع أيضًا من الشركات السير والتقدم باتجاه استخدام إرشادات إعداد التقارير القياسيّة (على سبيل المثال، إطار عمل إعداد تقارير Global Reporting Initiative)، والتوثيق، وبشكل نهائي باتجاه إعداد التقارير المالية والمستدامة المتكاملة.

أهداف البرنامج

من خلال أنشطة محددة على كلا المستويين، فإن "برنامج التمييز" يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دفع تحسين مستمر على جميع المستويات من أداء الاستدامة والإفصاح.
- إنشاء منبر تعليمي من خلال ترويج أفضل الممارسات المتعلقة بكل مستوى مع عرض إنجازات الشركات.
- توفير الأدوات والموارد المناسبة للمشاركين التجاريين على جميع مستويات الأداء.
- إفادة المشاركين التجاريين بما يحدث من تقدم في سياق حجمها، ومنطقتها، وقطاعها الصناعي.
- توفير منبر للمساهمين لتقييم تقدّم الشركات بشكل مستقل وتمكين عملية فحص قوية للمساهمين.

المواعيد النهائية لتقديم التقارير المتعلقة بالتقدم المحرز

التقرير الأول عن التقدم المحرز - يجب على الشركات المشاركة أن تقدم أول تقرير عن التقدم المحرز خلال عامين من تاريخ الانضمام إلى الاتفاق العالمي. وإذا لم تقدم إحدى الشركات أول تقرير عن التقدم المحرز قبل انتهاء الموعد، فستوضع في قائمة المتخلفين عن تقديم التقرير في قاعدة بيانات المساهمين في موقع الاتفاق العالمي على شبكة الإنترنت.

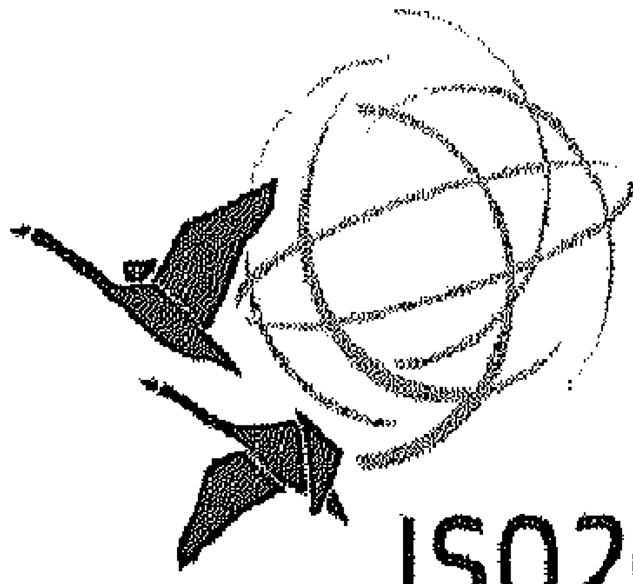
تقارير التقدم المحرز - يجب تقديم جميع التقارير التالية عن التقدم المحرز خلال عام من تقديم التقرير السابق. وإذا لم تقدم إحدى الشركات التقرير قبل انتهاء الموعد النهائي، فستوضع في قائمة المتخلفين عن تقديم التقرير في موقع الاتفاق العالمي على شبكة الإنترنت. وإذا لم تقم إحدى الشركات بتقديم تقرير بالتقدم المحرز، فسوف تحذف من قاعدة بيانات المشاركين النشطين في الاتفاق العالمي وتوصف على موقع الاتفاق العالمي على شبكة الإنترنت بأنها غير نشطة.

ولكي تعود الشركة إلى وضعها ضمن المشاركين النشطين، يجب أن تقدم تقريرا صحيحا عن التقدم المحرز.

الفترة الانتقالية - يمكن منح فترة مدتها ٤٥ يوما بين التاريخ المقرر لتقديم التقرير المتعلق بالتقدم المحرز وتغيير الوضع (من نشط إلى متخلف عن تقديم التقرير أو من متخلف عن تقديم التقرير إلى غير نشط) للشركات التي تتصل بمكتب الاتفاق العالمي وتقدم مبررا معقولا للتأخر في تقديم التقرير (مثل التغيرات في دورات إعداد التقارير، أو وجود صعوبات في التوظيف أو غير ذلك).

للحصول على مزيد من المعلومات عن التقارير المتعلقة بالتقدم المحرز - ومن بينها قاعدة معلومات يمكن البحث فيها وتضم جميع التقارير المتعلقة بالتقدم المحرز ومنها التقارير المهمة

٦.مواصفة الايزو ٢٦٠٠٠ الخاصة بالمسؤولية المجتمعية.[1]



أسست المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO في تشرين أول ٢٠٠٤ مجموعة عمل؛ لتقوم بإعداد مواصفة قياسية دولية، تقدم التوجيه فيما يختص بالمسؤولية المجتمعية، سميت بمواصفة ISO SR٢٦٠٠٠ ، ولقد صدرت النسخة الأولى عام ٢٠١١

تعرّف الأيزو المسؤولية المجتمعية، بالأفعال التي تقوم بها المؤسسة، لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها، على المجتمع والبيئة، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي، والإمتثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات، وتكون مدمجة في الأنشطة المستمرة للمؤسسة. والذي من شأنه:

---

(١) المرجع: دليل المسؤولية المجتمعية ... ٢٦ الصادر من المنظمة الدولية ISO.

- المساهمة في التنمية المستدامة متضمنة صحة ورخاء المجتمع.
- تضمين توقعات الأطراف اصحاب المصلحة.
- التوافق مع القوانين المطبقة ومعايير السلوك الدولية.
- دمج المؤسسة المسؤولية المجتمعية في كافة أنشطتها (المنتجات، الخدمات، العمليات) وان تعمل على تبني ذلك ضمن مجال تأثيرها.

واعتبرت مواصفة الايزو ٢٦٠٠٠ ان الخاصية الرئيسية للمسؤولية المجتمعية هي رغبة المؤسسات في دمج وإدراج الموضوعات الإجتماعية والبيئية في عملية صنع قراراتها وأن تكون مسؤولة عن تأثيرات أنشطتها وقراراتها على المجتمع والبيئة حيث يقتضي ذلك وسلوك أخلاقي يتسم بالشفافية مما يسهم في التنمية المستدامة امتثالاً بالقانون المطبق والذي يتفق والمعايير الدولية للسلوك، وانه ينبغي تطبيق المسؤولية المجتمعية بصورة متكاملة في جميع أنحاء المنظمة ويتم ممارستها في علاقتها مع الأخذ في الاعتبار مصالح الأطراف المعنية والتي قد تتأثر بقرارات وانشطة المؤسسة.

الغرض من ISO 26000

تهدف هذه المواصفة إلى مساعدة المنظمات على تطوير وإنشاء وتنفيذ وتحسين والحفاظ على هيكل المسؤولية المجتمعية من خلال الاعتراف بأثره، والمصالح والتطلعات، والعلاقات بين المؤسسة وكل من المجتمع، وأصحاب المصلحة.

كما تساعد المؤسسات على تقييم وتخريج وإظهار استجابتها ودرجة مطابقتها لمفهوم المسؤولية المجتمعية في أكثر من جانب. تطبيق هذه القاعدة يساعد المؤسسات على إظهار مسؤوليتهم المجتمعية من خلال الاستجابة السريعة والتنفيذ الفعال لالتزامات جميع أصحاب المصلحة، وتسهيل التواصل في الأنشطة والالتزامات. إن تنفيذ المعايير يشجع ويعزز أقصى قدر من الشفافية نظراً لكونه

أداة لتحسين استدامة المؤسسات، مع احترام الظروف الاقتصادية والقانونية والثقافية المختلفة.

المواضيع الأساسية في المسؤولية المجتمعية

يتناول دليل المواصفة الدولية الأيزو ٢٦٠٠٠ سبع مواد أساسية تغطي الفكرة الرئيسية وراء المسؤوليات المجتمعية، وهذه المواد الأساسية هي:

(١) الحوكمة المؤسسية

هو النظام الذي تتخذه المنظمات لضمان الشفافية في اتخاذ قراراتهم وتنفيذ إجراءات لتحقيق أهدافها ويعتبر الأساس في كل منظمة لأنه هو الإطار لاتخاذ القرارات.

(٢) حقوق الإنسان

حقوق الإنسان هي الحقوق الأساسية التي يستحقها جميع البشر بما في ذلك الحقوق السياسية والمدنية مثل الحق في الحياة والحرية والمساواة، وتلك إشارة إلى الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية مثل الحق في العمل والغذاء والصحة والتعليم والضمان الاجتماعي.

(٣) الممارسات العمالية

يجب أن تكون الممارسات العمالية في المؤسسة تتوافق مع السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل الذي وجدت من أجله المؤسسة. الممارسات العمالية تتجاوز العلاقة بين المؤسسة وموظفيها. القضايا المتعلقة التي يتعين النظر فيها تشمل: التوظيف والعلاقات العمالية، ظروف العمل والحماية الاجتماعية، والحوار الاجتماعي، الصحة والسلامة في العمل، والتنمية البشرية والتدريب في مكان العمل.

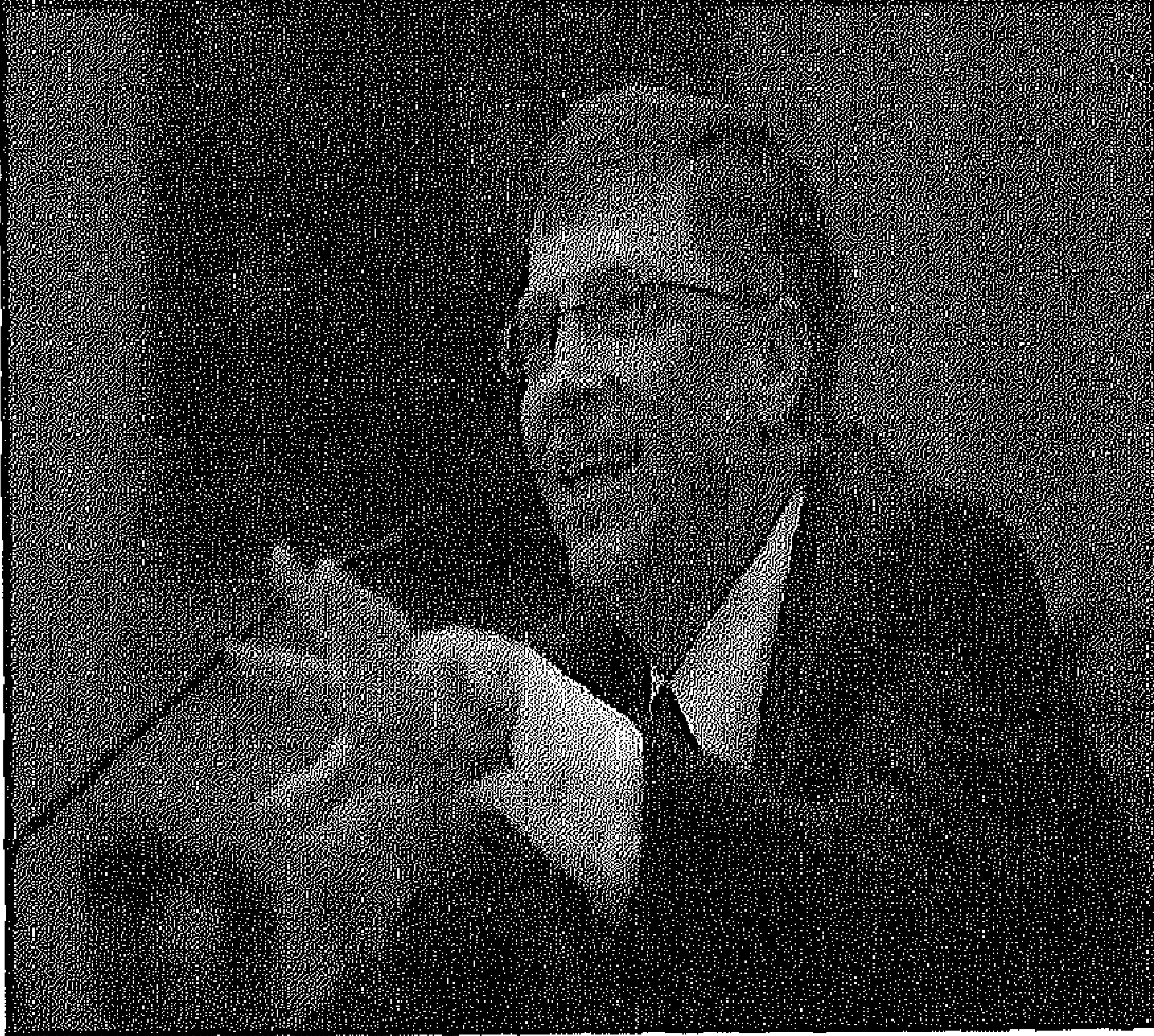
(٤) البيئة

بغض النظر عن موقع الشركة، فإن كلا قراراتها وأنشطتها دائما ذات تأثير على البيئة، التي ترتبط عادة باستخدام الموارد وموقع أنشطة الشركة، التلوث والنفايات، وتأثير الأنشطة على المحميات الطبيعية.

يجب على المنظمات في جميع الأوقات أن تبذل جهداً للحد من تأثيرها على البيئة من خلال اعتماد نهج شامل لهذه المشكلة، والنظر في الآثار (المباشرة وغير المباشرة) وأثر قراراتها وأنشطتها على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والصحية والاقتصادية والبيئية.

٢٥/أبريل /٢٠١٣

سيندرج هذا اليوم في تاريخ الصحة العالمية، حيث أعلن بل جيتس عن تجميع ٤ مليار دولار خلال القمة العالمية والتي استظافتها أبوظبي من قبل الحضور حوالي ٣٠٠ شخصية عالمية من قادة العالم ورواد دوليون شاركو في القمة، خلال ساعات تم تجميع المبلغ بعد ان فتح باب التبرع.. وذلك لمحاربة مرض شلل الاطفال.



(٥) ممارسات التشغيل العادلة

ممارسات التشغيل العادلة تعود إلى السلوك الأخلاقي للمنظمات ومعاملاتهم مع المؤسسات الأخرى. وتشير في إطار مفهوم المسؤولية المجتمعية إلى الطريقة التي تستخدمها المنظمة بعلاقاتها مع المنظمات الأخرى لتحقيق نتائج إيجابية. وتشمل القضايا المتعلقة بقضايا: مكافحة الفساد، المشاركة السياسية المسؤولة، المنافسة العادلة، تعزيز

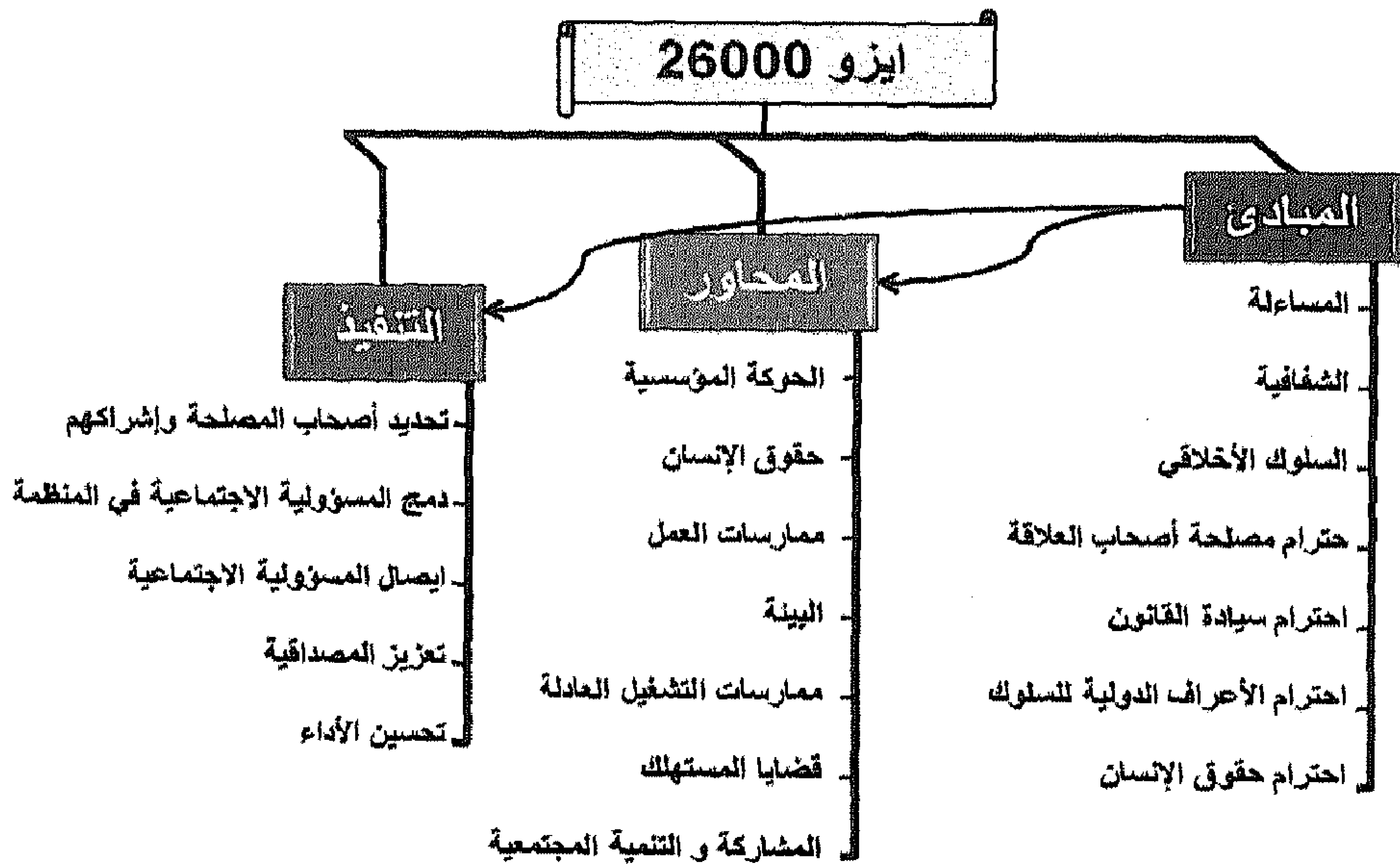
المسؤولية الجامعية في سلسلة القيمة واحترام حقوق الملكية.

(٦) قضايا المستهلك

المنظمات التي تقدم المنتجات والخدمات للمستهلكين والعملاء لديهم مسؤوليات تجاههم. وتشمل مسؤوليات التثقيف حول المنتج، اعطاء معلومات دقيقة، ارشادات الاستخدام المناسب، شفافية المعلومات التسويقية والترويجية المفيدة، الاتفاقيات، وتعزيز التنمية المستدامة، والتصميم والخدمة التي تتيح إمكانية الوصول للجميع.

(٧) إشراك وتنمية المجتمع

المنظمات لها علاقة وتأثير على المجتمعات التي تعمل فيها. وينبغي أن تقوم هذه العلاقة على المشاركة المجتمعية للمساهمة في تنميتها. كلا المشاركة المجتمعية والتنمية تعتبر جزء من التنمية المستدامة.



كيف ستساعد أيزو ٢٦٠٠٠ المنظمات؟

تقدم ايزو ٢٦٠٠٠ توجيهات لجميع أنواع المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو موقعها للعمل بأسلوب مسؤول مجتمعياً، من خلال تقديم إرشادات بخصوص:

- المفاهيم والمصطلحات والتعريفات المتصلة بالمسؤولية المجتمعية.
- خلفية واتجاهات وخصائص المسؤولية المجتمعية.
- المبادئ والممارسات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية.
- المواضيع والقضايا الأساسية ذات الصلة بالمسؤولية المجتمعية
- دمج وتنفيذ وتعزيز السلوك المسؤول مجتمعياً في المنظمة بأسرها ومن خلال سياساتها وممارساتها ضمن مجال نفوذها.
- تحديد أصحاب المصلحة والتعامل معهم، وتبادل الالتزامات، والأداء والمعلومات الأخرى المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية.

ما الفوائد التي يمكن تحقيقها لدى تطبيق آيزو ٢٦٠٠٠؟

- تجذير الميزة التنافسية
- تعزيز السمعة الطيبة
- القدرة على اجتذاب واستبقاء العاملين والزبائن والعملاء
- الحفاظ على معنويات الموظفين والتزامهم وكذلك مستوى الإنتاجية
- الحصول على رأي ودعم المستثمرين وأصحاب العمل والجهات الراعية والمانحة والمجتمع المالي
- تحسين العلاقة مع الشركات والحكومات ووسائل الإعلام، الموردين، والأقران، والعملاء والمجتمع الذي تعمل تلك المنظمة فيه.

الفصل الثالث

مبادئ المسؤولية المجتمعية وأبعادها

3

الفصل الثالث

مبادئ المسؤولية المجتمعية وأبعادها

تستند المسؤولية المجتمعية للمؤسسات على مجموعة من المبادئ الأساسية التالية والتي ينبغي العمل بها في المؤسسة حيث ان هناك تأثير سلبي كبير على المؤسسات التي تبدأ في تطبيق مفاهيم المسؤولية المجتمعية دون تطبيق بعض المبادئ والتي أصبح متفق عليها على انها مبادئ المؤسسات الاخلاقية واان مفهوم المسؤولية المجتمعية في الاساس هو مفهوم يعتمد على الاخلاق والقيم والمبادئ الايجابية المتفق عليها عالمياً:



١. مبدأ الإذعان القانوني- احترام سيادة القانون:

أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين، واللوائح السارية المحلية، والدولية المكتوبة، والمعلنة، والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة والإلمام بها.

ويتعيّن على المؤسسة تفعيلاً لهذا المبدأ، الالتزام بما يلي:

- التأكد من أن علاقاتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانوني المقصود والصحيح.
- أن تبقى على دراية بكافة الالتزامات القانونية.
- ان تراجع مدى تطبيقها للقوانين بشكل دوري والتأكد من الالتزامات المطبقة.

٢.مبدأ إحترام الأعراف الدولية:

أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية، والحكومية، واللوائح التنفيذية، والإعلانات، والمواثيق، والقرارات، والخطوط الإرشادية، عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية المجتمعية.

ويتعيّن على المؤسسة تفعيلاً لهذا المبدأ، الالتزام بما يلي:

احترام المعايير الدولية للسلوك في المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة.

- وفي البلدان التي يكون بها القانون الداخلي أو تطبيقه يتعارض بشكل كبير مع المعايير والاعراف الدولية للسلوك، ينبغي على المؤسسات أن تبذل قصارى جهدها لاحترام هذه المعايير لأقصى حد ممكن.
- ينبغي على المؤسسات أن تضع في اعتبارها الفرص والقنوات الشرعية الهادفة إلى التأثير على سلسلة التوريد وذلك لاحترام الأعراف الدولية.
- الابتعاد عن التورط غير القانوني في أنشطة مؤسسات أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك والاعراف الدولية.

٣. مبدأ إحترام مصالح الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة):

أن تقرّ المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعاً بالمصالح للأطراف المعنية، وتنوعاً في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية، وغيرها من العناصر، التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.

ويتعيّن على المؤسسة تفعيلاً لهذا المبدأ، الالتزام بما يلي:

- أن تقوم المؤسسة بتحديد الاطراف المعنية أصحاب المصلحة.
- أن تكون على دراية بمصالح واهتمامات أطرافها المعنية وان تحترم هذه المصالح وان تتجاوب مع اهتماماتهم المعلنة.
- ان تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية.
- أن تدرك أنه يمكن لبعض الأطراف المعنية أن تؤثر بشكل كبير على أنشطة المؤسسة.
- أن تضع في الاعتبار العلاقة بين مصالح الأطراف المعنية والتوقعات الأكبر للمجتمع والتنمية المستدامة.

٤. مبدأ السلوك الأخلاقي:

أن تتصرف المؤسسة في جميع الأوقات بشكل اخلاقي في معاملتها من حيث الامانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية.

ويتعيّن على المؤسسة تفعيلاً لهذا المبدأ، الالتزام بما يلي:

- وضع وتحديد قيمها ومبادئها الجوهرية.
- وضع هياكل حوكمية التي تساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة وفي تفاعلاتها مع الآخرين.

- تحديد وتبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقية التي تتلاءم مع غرضها وأنشطتها.
- تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة من هيكلها الحوكمي وموظفيها ومورديها والمتعاقدين ومن الملاك والمديرين خاصة هؤلاء الذين يكون لهم تأثير على قيم وثقافات وتكامل وإستراتيجية وتشغيل المنظمة والعاملين بالنيابة عنها مع الحفاظ على الهوية الثقافية المحلية.
- إنشاء آليات لتسهيل عملية تقديم التقارير حول المخالفات الخاصة بالسلوك الأخلاقي دون خوف من الانتقام.

٥. مبدأ القابلية للمساءلة:

أن تكشف المؤسسة، وبشكل منتظم، للجهات المتحكمة والسلطات القانونية، والأطراف المعنية، بطريقة واضحة وحيادية وأمينة وإلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات - ومن ضمنها الفحص والتدقيق الملائمين والاخذ في الإجراءات التصحيحية - التي تتحمل مسؤوليتها، بشكل مباشر وأيضاً الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة.

ويتعيّن على المؤسسة تفعيلاً لهذا المبدأ، الالتزام بما يلي:

- النتائج المحصلة من قراراتها ومدى تأثير أنشطتها على المجتمع والبيئة المقصودة والغير مقصودة.
- الإجراءات التي اتخذت لمنع تكرار هذه الأثار السلبية.

٦.مبدأ الشفافية:

أن تُفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياستها وقراراتها وأنشطتها، بما في ذلك التأثيرات المعروفة، والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون

هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين، أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة وأن تقدم المعلومات للجهات الرقابية في الوقت المناسب وأن تكون معلومات فعلية وأن تتاح على نحو واضح وموضوعي وذلك لتمكين الأطراف المعنية من تقييم تأثير قرارات وأنشطة المنظمة بدقة على مصالحهم وثيقة الصلة.

ويتعيّن على المؤسسة تفعيلاً لهذا المبدأ، الالتزام بما يلي:

- هدف وطبيعة ومكان ممارسة انشطة المنظمة.
- تحديد أي مصلحة متحكمة في نشاط المنظمة.
- السلوك الذي تتخذ وتطبق وتراجع من خلاله المنظمة قراراتها بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات فيما يتعلق بالوظائف المختلفة داخل المنظمة.
- المواصفات والمعايير التي تقيم المنظمة على أساسها أدائها المتعلق بالمسؤولية المجتمعية.
- أدائها بشأن القضايا الهامة ذات الصلة بالمسؤولية المجتمعية.
- مصدر مواردها المالية.
- التأثيرات المعروفة والمحتملة لقراراتها وأنشطتها على أطرافها المعنية والمجتمع والبيئة.
- تحديد الأطراف المعنية والمعايير والإجراءات المستخدمة لتحديدهم واختيارهم وإشراكهم.

٧. مبدأ إحترام الحقوق الأساسية للإنسان:

أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات، التي من شأنها إحترام الحقوق الموجودة، في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

الإعلان العالمي لحقوق الإنسان هو وثيقة حقوق دولية تمثل الإعلان الذي تبنته الأمم المتحدة ١٠ ديسمبر ١٩٤٨ في قصر شايو في باريس. الإعلان يتحدث عن رأي الأمم المتحدة عن حقوق الإنسان المحمية لدى كل الناس. ويتألف من ٣٠ مادة ويظهر رأي الجمعية العامة بشأن حقوق الإنسان المكفولة لجميع الناس.

تنص المادة الأولى على ما يلي:

"يولد جميع الناس أحراراً متساوين في الكرامة والحقوق، وقد وهبوا عقلاً وضميراً وعليهم أن يعامل بعضهم بعضاً بروح الإخاء."

ويتعيّن على المؤسسة تفعيلاً لهذا المبدأ، الالتزام بما يلي:

- احترام وتعزيز الحقوق الموضوعة في الميثاق الدولي لحقوق الانسان
- القبول بأن الحقوق تعد عالمية وعامة وتعد جزءاً لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول والثقافات والمواقف.
- أن تحذو خطوات نحو العمل على احترام حقوق الإنسان في البلاد التي لا تحمي حقوق الإنسان وأن تعمل أيضاً على الابتعاد عن الاستفادة من هذه المواقف.
- أن تلتزم بمبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك إذا كان القانون الوطني أو تطبيقه لا يوفر حماية كافية لحقوق الإنسان.

الإعلان العالمي لحقوق الإنسان

الديباجة

لما كان الاعتراف بالكرامة المتأصلة في جميع أعضاء الأسرة البشرية وبحقوقهم المتساوية الثابتة هو أساس الحرية والعدل والسلام في العالم.

ولما كان تناسي حقوق الإنسان وازدراؤها قد أفضيا إلى أعمال همجية آذت الضمير الإنساني، وكان غاية ما يرنو إليه عامة البشر انبثاق عالم يتمتع فيه الفرد بحرية القول والعقيدة ويتحرر من الفزع والفاقة.

ولما كان من الضروري أن يتولى القانون حماية حقوق الإنسان لكيلا يضطر المرء آخر الأمر إلى التمرد على الاستبداد والظلم.

ولما كان من الجوهري تعزيز تنمية العلاقات الودية بين الدول،

ولما كانت شعوب الأمم المتحدة قد أكدت في الميثاق من جديد إيمانها بحقوق الإنسان الأساسية وبكرامة الفرد وقدره وبما للرجال والنساء من حقوق متساوية وحزمت أمرها على أن تدفع بالرقي الاجتماعي قدماً وأن ترفع مستوى الحياة في جو من الحرية أفسح.

ولما كانت الدول الأعضاء قد تعهدت بالتعاون مع الأمم المتحدة على ضمان اطراد مراعاة حقوق الإنسان والحريات الأساسية واحترامها.

ولما كان للإدراك العام لهذه الحقوق والحريات الأهمية الكبرى للوفاء التام بهذا التعهد.

فإن الجمعية العامة تنادي بهذا الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على أنه المستوى المشترك الذي ينبغي أن تستهدفه كافة الشعوب والأمم حتى يسعى كل فرد وهيئة في المجتمع، واضعين على الدوام هذا الإعلان نصب أعينهم، إلى توطيد احترام هذه الحقوق والحريات عن طريق التعليم والتربية واتخاذ إجراءات مطردة، قومية وعالمية، لضمان الاعتراف بها ومراعاتها بصورة عالمية فعالة بين الدول الأعضاء ذاتها وشعوب البقاع الخاضعة لسلطانها.

المادة ١.

يولد جميع الناس أحراراً متساوين في الكرامة والحقوق، وقد وهبوا عقلاً وضميراً وعليهم أن يعامل بعضهم بعضاً بروح الإخاء.

المادة ٢.

لكل إنسان حق التمتع بكافة الحقوق والحريات الواردة في هذا الإعلان، دون أي تمييز، كالتمييز بسبب العنصر أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو أي رأي آخر، أو الأصل الوطني أو الاجتماعي أو الثروة أو الميلاد أو أي وضع آخر، دون أية تفرقة بين الرجال والنساء. وفضلا عما تقدم فلن يكون هناك أي تمييز أساسه الوضع السياسي أو القانوني أو الدولي لبلد أو البقعة التي ينتمي إليها الفرد سواء كان هذا البلد أو تلك البقعة مستقلا أو تحت الوصاية أو غير متمتع بالحكم الذاتي أو كانت سيادته خاضعة لأي قيد من القيود.

المادة ٣.

لكل فرد الحق في الحياة والحرية وسلامة شخصه.

المادة ٤.

لايجوز استرقاق أو استعباد أي شخص، ويحظر الاسترقاق وتجارة الرقيق بكافة أوضاعهما.

المادة ٥.

لا يعرض أي إنسان للتعذيب ولا للعقوبات أو المعاملات القاسية أو الوحشية أو الحاطة بالكرامة.

المادة ٦.

لكل إنسان أينما وجد الحق في أن يعترف بشخصيته القانونية.

المادة ٧.

كل الناس سواسية أمام القانون ولهم الحق في التمتع بحماية متكافئة عنه دون

أية تفرقة، كما أن لهم جميعا الحق في حماية متساوية ضد أي تميز يخل بهذا الإعلان وضد أي تحريض على تمييز كهذا.

المادة ٨.

لكل شخص الحق في أن يلجأ إلى المحاكم الوطنية لإنصافه عن أعمال فيها اعتداء على الحقوق الأساسية التي يمنحها له القانون.

المادة ٩.

لا يجوز القبض على أي إنسان أو حجزه أو نفيه تعسفاً.

المادة ١٠.

لكل إنسان الحق، على قدم المساواة التامة مع الآخرين، في أن تنظر قضيته أمام محكمة مستقلة نزيهة نظراً عادلاً علنياً للفصل في حقوقه والتزاماته وأية تهمة جنائية توجه إليه.

المادة ١١.

(١) كل شخص متهم بجريمة يعتبر بريئاً إلى أن تثبت إدانته قانوناً بمحاكمة علنية تؤمن له فيها الضمانات الضرورية للدفاع عنه.

(٢) لا يدان أي شخص من جراء أداة عمل أو الامتناع عن أداة عمل إلا إذا كان ذلك يعتبر جرماً وفقاً للقانون الوطني أو الدولي وقت الارتكاب، كذلك لا توقع عليه عقوبة أشد من تلك التي كان يجوز توقيعها وقت ارتكاب الجريمة.

المادة ١٢.

لا يعرض أحد لتدخل تعسفي في حياته الخاصة أو أسرته أو مسكنه أو مراسلاته أو لحملات على شرفه وسمعته، ولكل شخص الحق في حماية القانون من مثل هذا التدخل أو تلك الحملات.

المادة ١٣.

(١) لكل فرد حرية التنقل واختيار محل إقامته داخل حدود كل دولة.

(٢) يحق لكل فرد أن يغادر أية بلاد بما في ذلك بلده كما يحق له العودة إليه.

المادة ١٤.

(١) لكل فرد الحق في أن يلجأ إلى بلاد أخرى أو يحاول الالتجاء إليها هرباً من الاضطهاد.

(٢) لا ينتفع بهذا الحق من قدم للمحاكمة في جرائم غير سياسية أو لأعمال تناقض أغراض الأمم المتحدة ومبادئها.

المادة ١٥.

(١) لكل فرد حق التمتع بجنسية ما.

(٢) لا يجوز حرمان شخص من جنسيته تعسفاً أو إنكار حقه في تغييرها.

المادة ١٦.

(١) للرجل والمرأة متى بلغا سن الزواج حق التزوج وتأسيس أسرة دون أي قيد بسبب الجنس أو الدين، ولهما حقوق متساوية عند الزواج وأثناء قيامه وعند انحلاله.

(٢) لا يبرم عقد الزواج إلا برضى الطرفين الراغبين في الزواج رضى كاملاً لا إكراه فيه.

(٣) الأسرة هي الوحدة الطبيعية الأساسية للمجتمع ولها حق التمتع بحماية المجتمع والدولة.

المادة ١٧.

(١) لكل شخص حق التملك بمفرده أو بالاشتراك مع غيره.

(٢) لا يجوز تجريد أحد من ملكه تعسفاً.

المادة ١٨.

لكل شخص الحق في حرية التفكير والضمير والدين، ويشمل هذا الحق حرية تغيير ديانته أو عقيدته، وحرية الإعراب عنهما بالتعليم والممارسة وإقامة الشعائر ومراعاتها سواء أكان ذلك سراً أم مع الجماعة.

المادة ١٩.

لكل شخص الحق في حرية الرأي والتعبير، ويشمل هذا الحق حرية اعتناق الآراء دون أي تدخل، واستقاء الأنباء والأفكار وتلقيها وإذاعتها بأية وسيلة كانت دون تقيد بالحدود الجغرافية.

المادة ٢٠.

(١) لكل شخص الحق في حرية الاشتراك في الجمعيات والجماعات السلمية.
(٢) لا يجوز إرغام أحد على الانضمام إلى جمعية ما.

المادة ٢١.

(١) لكل فرد الحق في الاشتراك في إدارة الشؤون العامة لبلاده إما مباشرة وإما بواسطة ممثلين يختارون اختياراً حراً.
(٢) لكل شخص نفس الحق الذي لغيره في تقلد الوظائف العامة في البلاد.
(٣) إن إرادة الشعب هي مصدر سلطة الحكومة، ويعبر عن هذه الإرادة بانتخابات نزيهة دورية تجري على أساس الاقتراع السري وعلى قدم المساواة بين الجميع أو حسب أي إجراء مماثل يضمن حرية التصويت.

المادة ٢٢.

لكل شخص بصفته عضواً في المجتمع الحق في الضمانة الاجتماعية وفي أن

تحقق بوساطة المجهود القومي والتعاون الدولي وبما يتفق ونظم كل دولة ومواردها الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والتربوية التي لاغنى عنها لكرامته وللنمو الحر لشخصيته.

المادة ٢٣.

(١) لكل شخص الحق في العمل، وله حرية اختياره بشروط عادلة مرضية كما أن له حق الحماية من البطالة.
(٢) لكل فرد دون أي تمييز الحق في أجر متساو للعمل.
(٣) لكل فرد يقوم بعمل الحق في أجر عادل مرض يكفل له ولأسرته عيشة لائقة بكرامة الإنسان تضاف إليه، عند اللزوم، وسائل أخرى للحماية الاجتماعية.
(٤) لكل شخص الحق في أن ينشئ وينضم إلى نقابات حماية لمصلحته

المادة ٢٤.

لكل شخص الحق في الراحة، وفي أوقات الفراغ، ولاسيما في تحديد معقول لساعات العمل وفي عطلات دورية بأجر.

المادة ٢٥.

(١) لكل شخص الحق في مستوى من المعيشة كاف للمحافظة على الصحة والرفاهية له ولأسرته، ويتضمن ذلك التغذية والملبس والمسكن والعناية الطبية وكذلك الخدمات الاجتماعية اللازمة، وله الحق في تأمين معيشته في حالات البطالة والمرض والعجز والترمل والشيخوخة وغير ذلك من فقدان وسائل العيش نتيجة لظروف خارجة عن إرادته.
(٢) للأمومة والطفولة الحق في مساعدة ورعاية خاصتين، وينعم كل الأطفال بنفس الحماية الاجتماعية سواء أكانت ولادتهم ناتجة عن رباط شرعي أو بطريقة غير شرعية.

المادة ٢٦.

(١) لكل شخص الحق في التعلم، ويجب أن يكون التعليم في مراحله الأولى والأساسية على الأقل بالمجان، وأن يكون التعليم الأولي إلزامياً وينبغي أن يعمم التعليم الفني والمهني، وأن ييسر القبول للتعليم العالي على قدم المساواة التامة للجميع وعلى أساس الكفاءة.

(٢) يجب أن تهدف التربية إلى إنماء شخصية الإنسان إنماء كاملاً، وإلى تعزيز احترام الإنسان والحريات الأساسية وتنمية التفاهم والتسامح والصداقة بين جميع الشعوب والجماعات العنصرية أو الدينية، وإلى زيادة مجهود الأمم المتحدة لحفظ السلام.

(٣) للآباء الحق الأول في اختيار نوع تربية أولادهم.

المادة ٢٧.

(١) لكل فرد الحق في أن يشترك اشتراكاً حراً في حياة المجتمع الثقافي وفي الاستمتاع بالفنون والمساهمة في التقدم العلمي والاستفادة من نتائجه.

(٢) لكل فرد الحق في حماية المصالح الأدبية والمادية المترتبة على إنتاجه العلمي أو الأدبي أو الفني.

المادة ٢٨.

لكل فرد الحق في التمتع بنظام اجتماعي دولي تتحقق بمقتضاه الحقوق والحريات المنصوص عليها في هذا الإعلان تحققاً تاما.

المادة ٢٩.

(١) على كل فرد واجبات نحو المجتمع الذي يتاح فيه وحده لشخصيته أن تنمو نمواً حراً كاملاً.

(٢) يخضع الفرد في ممارسة حقوقه وحرياته لتلك القيود التي يقررها القانون فقط، لضمان الاعتراف بحقوق الغير وحرياته واحترامها ولتحقيق المقتضيات العادلة للنظام العام والمصلحة العامة والأخلاق في مجتمع ديمقراطي.

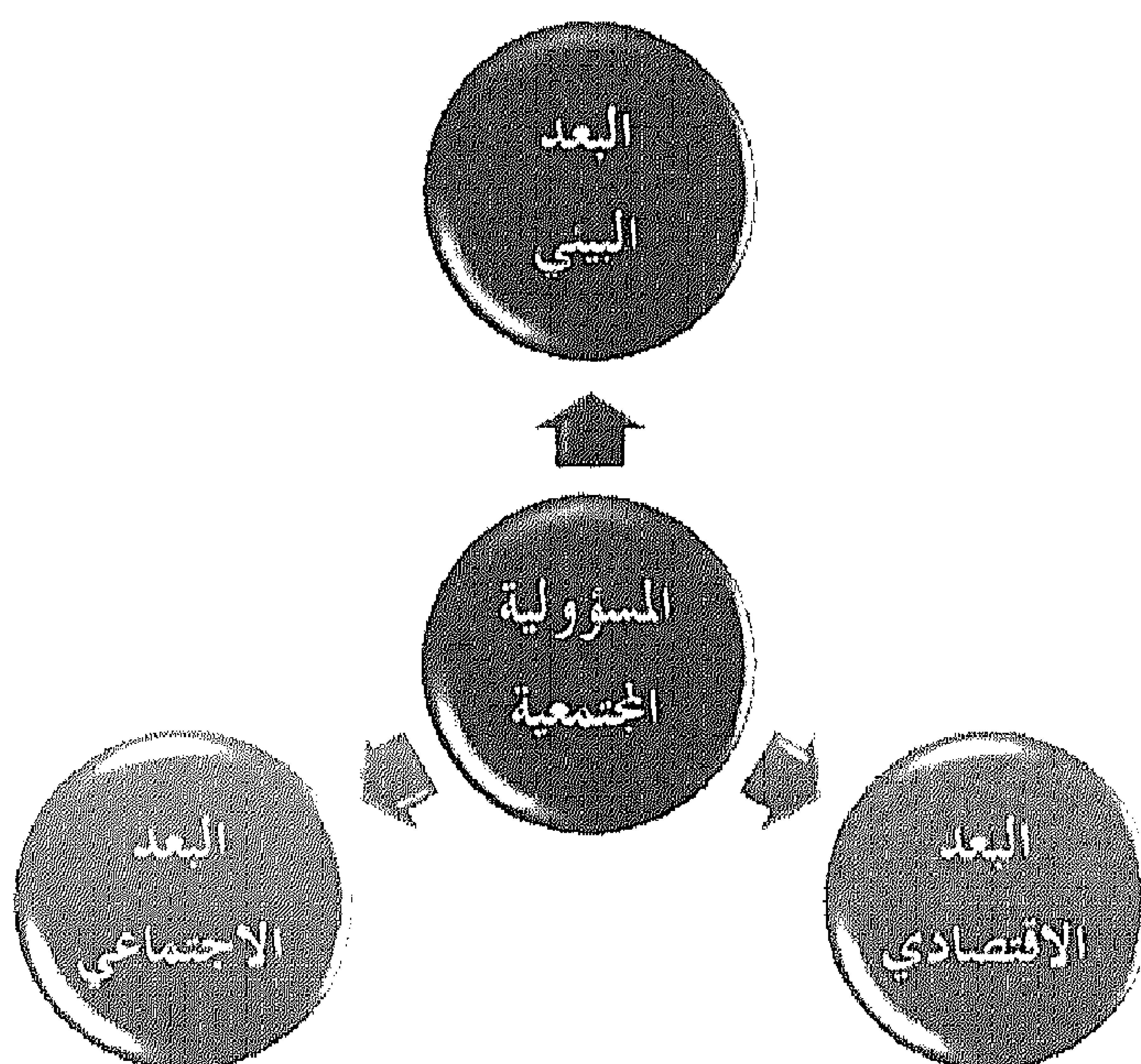
(٣) لا يصح بحال من الأحوال أن تمارس هذه الحقوق ممارسة تتناقض مع أغراض الأمم المتحدة ومبادئها.

المادة ٣٠.

ليس في هذا الإعلان نص يجوز تأويله على أنه يخول لدولة أو جماعة أو فرد أي حق في القيام بنشاط أو تأدية عمل يهدف إلى هدم الحقوق والحريات الواردة فيه.

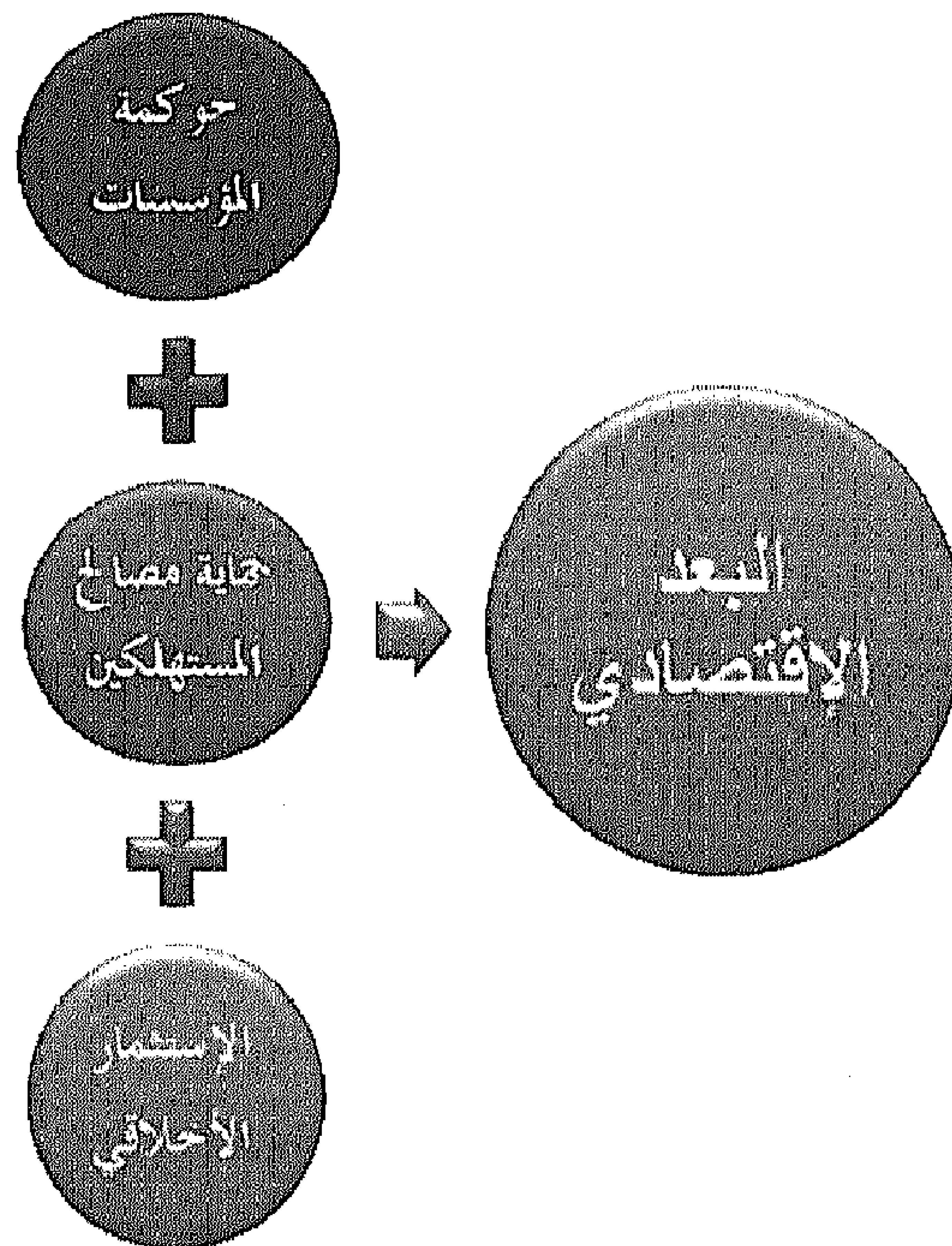
أبعاد المسؤولية المجتمعية للمؤسسات

يوجد ثلاثة أبعاد رئيسة للمسؤولية المجتمعية، وهي: الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية، كما هو موضح بالشكل أدناه:



أولاً : البعد الاقتصادي

ان البعد الاقتصادي، للمسؤولية المجتمعية، لا يشير إلى الربح، كجانب من جوانب الأعمال التجارية، إنما يشير إلى الإلتزام بممارسات أخلاقية، داخل المؤسسات، مثل الحوكمة المؤسسية، ومنع الرشوة والفساد، وحماية حقوق المستهلك، والإستثمار الأخلاقي.



أ- حوكمة المؤسسات:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، الحوكمة المؤسسية، بأنها مجموعة العلاقات، ما بين إدارة المؤسسة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، والجهات الأخرى، التي لها إهتمام بالمؤسسة، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة، والوسائل لتحقيق تلك الأهداف، ومراقبة تحقيقها، وبالتالي فأن

الحوكمة المؤسسية الجيدة، هي التي توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة، للوصول إلى الأهداف، التي تصب في مصلحة المؤسسة، وتسهل إيجاد عملية مراقبة فعالة، وبالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة.

وتضمن حوكمة المؤسسات عدم تركز السلطة في يد فرد أو مجموعة واحدة، داخل المؤسسة، ويتطلب ذلك وجود ضوابط وموازين، داخل المؤسسة، يكون دورها الفصل بين سلطات مختلف أجهزتها، والموازنة بينها، مع وجود خطوط واضحة للمساءلة فيما بينها. وتتنوع أنظمة الحوكمة بناءً على حجم ونوع المؤسسة، والسياق البيئي والإقتصادي والسياسي والثقافي والاجتماعي الذي تعمل فيه.

ومن أجل الحفاظ على علاقة فعالة ناجحة بين أصحاب رأس المال وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات يجب أن تتوفر درجات عالية من الثقة بين الفريقين، وهذا يتطلب توافر أربعة مبادىء من مبادىء حوكمة المؤسسات:

- الشفافية: يجب على أعضاء مجلس الادارة أن يوضحوا بشكل جلي لأصحاب رأس المال والمودعين الرئيسيين سبب اتخاذ أي قرار مادي.
- المساءلة: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة في موضع المساءلة عن قراراتهم، والمحاسبة من قبل المساهمين، بأن يخضعوا أنفسهم للفحص والمراجعة.
- العدالة: يجب أن يحظى كل المساهمين بالمساوة من قبل أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية على نحو عادل بعيد عن الانحياز أو المصالح الخفية.
- المسؤولية: يجب على أعضاء مجلس الإدارة أداء واجباتهم بشرف واستقامة ونزاهة.

إن المبادئ والقيم الأخلاقية تضع معياراً جديداً لممارسات مجتمع الأعمال في المؤسسات، وهو معيار "الاختيار الطوعي للالتزام بالصواب" فقد تغير اتجاه التيار بعد الإعلان عن فضائح المؤسسات - الاحتيال والجشع والغش والرشوة - ليصبح الاتجاه نحو الالتزام بالقيم والمبادىء هو القاعدة وليس الاستثناء ورغم أن

هذا التحول لم يمض عليه سوى عقود قليلة، فإن مبادئه تنعكس على التعريفات الحالية لحوكمة المؤسسات وتتضمنها مواثيق منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والمواثيق الدولية للأمم المتحدة ضد الرشوة.

وتسهم الحوكمة المؤسسية في:

- خلق وتعزيز البيئة، التي تكون فيها مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي، وإحترام مصالح الأطراف المعنية، وإحترام سيادة القانون ممارسة.
- إنشاء نظام من الحوافز الإقتصادية، وغير الإقتصادية مرتبط بالأداء في المسؤولية المجتمعية.
- إستخدام الموارد المالية، والطبيعية، والبشرية، بكفاءة.
- تعزيز العدالة، في تمثيل الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً (بما في ذلك النساء)، في المناصب العليا في المؤسسة.
- تحقيق التوازن ما بين احتياجات المؤسسة، والأطراف المعنية بعملها، بما في ذلك الاحتياجات الفورية، واحتياجات الأجيال المقبلة.
- إنشاء عمليات إتصال ذات إتجاهين، مع الأطراف المعني، والتي تأخذ بعين الإعتبار مصالح الأطراف المعنية، والمساعدة في تحديد مجالات الإتفاق والإختلاف، وفي التفاوض لحل النزاعات المحتملة.
- تشجيع المشاركة الفعالة، للعاملين الذكور والإناث، في إتخاذ القرارات في المؤسسة، بشأن قضايا المسؤولية المجتمعية.
- تحقيق التوازن في مستوى السلطة والمسؤولية، وقدرة الأشخاص الذين يتخذون القرارات نيابة عن المؤسسة.
- متابعة القرارات للتأكد من تنفيذها بالشكل السليم، ولتحديد المسؤولية عن نتائج أنشطة المؤسسة سواءً كانت إيجابية أو سلبية.

وضمن هذا السياق، فعلى المؤسسات، أن تقوم بتبني وتطبيق مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي، وإحترام مصالح الأطراف المعنية، وسيادة القانون، في إتخاذ القرارات وتنفيذها، وتطوير دليل للحوكمة المؤسسية خاص بها.

إنرون كانت إحدى كبريات شركات الطاقة الأمريكية أعلنت إفلاسها في كانون الأول/ ديسمبر من سنة ٢٠٠١ عقب إقرارها بممارسات محاسبية مريبة ويعد هذا الافلاس الأكبر في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية



أن فضيحة شركة إنرون Enron وما تلى ذلك من سلسلة اكتشافات متعلقة بتلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال" مثل الولايات المتحدة.

وأخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في بين المستثمرين والشركات

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تطوير الاستراتيجيات والأهداف التي تعكس وتوضح التزامها بالمسؤولية المجتمعية.
- إظهار التزام القيادة والمساءلة.
- خلق وتعزيز البيئة والثقافة حيث يتم من خلالها ممارسة مبادىء المسؤولية المجتمعية.
- إنشاء نظام من الحوافز الاقتصادية وغير الاقتصادية مرتبط بالأداء في المسؤولية المجتمعية.
- استخدام الموارد المالية والطبيعية والبشرية بكفاءة.

- تعزيز العدالة في تمثيل الفئات الأقل تمثيلاً (بما في ذلك النساء والجمعات العرقية والعنصرية) في المناصب العليا في المؤسسة.
- تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وأطرافها المعنية بما في ذلك الاحتياجات الفورية واحتياجات الأجيال المقبلة.
- إنشاء عمليات اتصال ذات اتجاهين مع الأطراف المعنية والتي تأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف المعنية، تساعد في تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف، وفي التفاوض لحل النزاعات المحتملة.
- تشجيع المشاركة الفعالة لكافة مستويات العاملين في اتخاذ القرارات في المنظمة بشأن قضايا المسؤولية المجتمعية.
- التوازن في المستوى السلطة والمسؤولية وقدرة الأشخاص الذين يتخذون القرارات نيابة عن المؤسسة.
- متابعة تنفيذ القرارات للتأكد من اتباعها وذلك لتحديد قابلية المسائلة عن نتائج أنشطة وقرارات المنظمة سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- مراجعة وتقييم عمليات الحوكمة للمؤسسة بصفة دورية.
- ضبط العمليات وفقاً لنتائج عمليات المراجعة وتواصل التغيرات خلال المؤسسة.

ب- حماية مصالح المستهلكين:

إن المؤسسات التي تقدم منتجات، أو خدمات للعملاء والمستهلكين، يترتب عليها مسؤوليات تجاههم، تتضمن هذه المسؤوليات، توفير معلومات دقيقة، واستخدام أساليب نزيهة وشفافة، ومفيدة في التسويق، والعمليات التعاقدية، وتعزيز الإستهلاك. كما تستلزم التقليل من مخاطر العمل الناجمة عن عملياتها، من خلال تطوير وتوزيع ودعم وتوفير المعلومات الكافية عن تلك العمليات. وحيثما

تقوم العديد من المؤسسات بجمع المعلومات الشخصية، فيكون واجباً عليها أن تقوم بالحفاظ على معلومات الخصوصيات الشخصية.

أما فيما يتعلق بالمسؤولية المجتمعية في هذا السياق، فهي مرتبطة بما يلي:

- ممارسات التسويق العادلة.
- حماية الصحة والسلامة.
- الاستهلاك المستدام.
- حماية البيانات والخصوصية.
- الحصول على الخدمات والمنتجات الأساسية.
- تسوية المنازعات والتعويضات.
- اتخاذ جميع الخطوات المعقولة لضمان سلامة وجودة السلع والخدمات.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

١. ضمان أن السلع أو الخدمات، التي توفرها المؤسسة، تلبّي جميع المعايير القانونية المطلوبة لصحة وسلامة المستهلك، بما فيها التحذيرات الصحية وضمان سلامة المُنتَج، بالإضافة لتوفّرِ مُلصق المعلومات على المُنتَج، حيث يتم إستخدام أو إتخاذ جميع الإحتياطات المعقوله؛ لضمان جودة وسلامة الخدمات والسلع، التي توفّرها، بالأخذ بعين الإعتبار دورة حياة تلك المنتجات كاملة. فالهدف هو ضمانُ الإستخدام الآمن، وإمكانيَّة جيده للتصليح أو المعالجة، واحتمال كبير لاعادة تدوير هذا المُنتَج، أو التخلّص الآمن من تلك السلع الفائضة أو التالفة.

٢. يجب توفير معلوماتٍ دقيقة وواضحة، حول تلك السلع والخدمات، فيما يختص بمحتواها، والاستخدام الآمن، التخزين، والتخلص منها بالطريقة التي تمكّن المستهلك من إتخاذ قراراتٍ واعية.

٣. توفير إجراءاتٍ فعَّالة وذات شفافية عند دراسة شكاوى المستهلك، بحيث تسهم في إيجاد حلولٍ لنزاعات المستهلكين، بشكلٍ عادل، وفي الوقت المناسب، دون الحاجة لأعباء أو تكلفةٍ لا داعٍ لها.

٤. عدم الإنخراط في أية ممارساتٍ أخرى تُعد خادعه، ومضللة، ومزوَّرة، أو غير عادلة.

٥. إحترام خصوصيَّة المستهلك، وتوفير الحماية، والحفاظ على بياناته الخاصة.

٦. التعاون الكامل وبشفافيّة مع السلطات العامة لتجنُّب و/ أو القضاء على أي تهديدٍ جدّيٍّ، قَد يَمَسْ بصحة أو السلامة العامَّة للمستهلك، جرَّاء استخدامهم أو استهلاكهم منتجاتها.

٧. وضع الشروط والأحكام في حالة تقَدُّم المستهلك بشكوى محتملة لمُنتَج تحت الكفالة، بحيث تبقى تلك الأحكام فعَّالة حتى وإن تأثرت تلك الشركة المعنيَّة لدرجة عجزها عن الدفع.

٨. حق الاختيار، ان يكون للمستهلك القدرة على الإختيار من مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المقدمة بسعر تنافسي مع ضمان الجودة.

ج- الإستثمار الأخلاقي:

الاستثمار الأخلاقي، هو الإستثمار، الذي يأخذ بعين الإعتبار القيم الجوهرية للمؤسسة، وتأثيرها على عملية صناعة القرار الاستثماري. ويوجد أنواع متعددة ومختلفة من الاستثمار الأخلاقي، وتعد الآتية أكثرها شيوعاً:

١. الإنتقاء السلبي (Negative Screening): ينظر هذا النوع من الاستثمار الأخلاقي، إلى جميع الفرص الإستثمارية، ويقوم بحظر المشاركة في بعض الاستثمارات.

٢. الإنتقاء الإيجابي (Positive Screening): ينظر هذا النوع من الاستثمار الأخلاقي إلى جميع الفرص الاستثمارية المتاحة لإيجاد فرص إستثمارية مسؤولة مجتمعياً وأخلاقياً.

٣. الإلتزام المؤسسي (Corporate Engagement): يهدف هذا النوع من الإستثمار الأخلاقي، إلى تغيير ممارسات المؤسسات، التي يسهم بها هذا الإستثمار، من خلال إجراء الحوار، وعقد الإجتماعات؛ لتحفيزهم على الإلتزام بالمسؤولية المجتمعية.

٤. الإستثمار المركب:(Combination) رغم عدم شيوعه، فإن بعض المؤسسات تدمج بين الأنواع الثلاثة السابقة.

٥. وعليه، فإن الإستثمار الأخلاقي يفتحُ المجال أمام المستثمرين لتجنب الإستثمارات غير المرغوب فيها، من جهة، ويتيح الفرصة لدعم الإستثمار الذي ينتهج سياسة مسؤولية مجتمعية وأخلاقية مماثلة، من جهة أخرى.

المعايير التي تحدد الإستثمار الأخلاقي:

تقسم المعايير، في تحديد الإستثمار الأخلاقي، إلى مجموعتين رئيسيتين، ترتبط المجموعة الأولى بالأثر الإيجابي، بينما ترتبط المجموعة الثانية، بالأثر السلبي، ويوضح الجدول الآتي مجالات العمل المستحبة، في مجموعة الأثر الإيجابي والمحبذ تجنبها، في مجموعة الأثر السلبي.

ذات الأثر الإيجابي وتؤدي إلى الإستثمار في المؤسسات التي تدعم	ذات الأثر السلبي وتؤدي إلى تجنب الإستثمار في
حماية البيئة	التسلح والأسلحة النووية
الحد من التلوث	استغلال الحيوانات بشكل جائر
إعادة التدوير	خرق حقوق الإنسان
السلامة المهنية	الممارسات التي تخرب للبيئة
ممارسات العمل الأخلاقية	ضعف ممارسات العمل الأخلاقية

ومن ناحية أخرى، فقد قال الكاتب (جيفري هل) في كتابة " عندما تثمر الأخلاق" بالنظر إلى موضوع الاستثمار المسؤول مجتمعيا من زاوية اخرى حيث قال (ان الاستثمار المسؤول مجتمعياً هو حساب الآثار المجتمعية المرتبطة بعملية الاستثمار – سواء الآثار الإيجابية أو السلبية – في إطار التحليل المالي الدقيق. واليوم تحتل صناديق الاستثمار المسؤول مجتمعياً نسبة ١٠٪ من الصناديق التي تتم إدارتها. مما يعني استثمار مليارات الدولارات من خلالها.

وتتجنب هذه الصناديق الاستثمار في بعض المؤسسات بسبب النشاط الذي تمارسة، وذلك مثل مؤسسات المقامر وصناعة الخمور والسلاح، أو قد تلجأ إلى أساليب أكثر تعقيداً لترتيب المؤسسات وفقاً لتوجهاتها المجتمعية.

يقول جون لايمدير، وهو أحد السكان الأصليين لأمريكا الشمالية في مذكراته الشهيرة : "قبل مجيء اخواننا البيض لم نكن نعرف السجون ولا المفاتيح ولا الأقفال.. فلم يكن بيننا أي لص أو مجرم، عندما يكون بيننا أي فقير فإنه يتلقى المأوى والطعام وكل شيء من بقية أفراد مجتمعنا.. لأن جميعنا يشعر بالمسؤولية اتجاه بعضنا البعض.. قال لنا البيض أن هذا يعتبر ضربا من ضروب الرجعية وأن الحل يكمن في التملك والرأسمالية، كنا "رجعيين" فلم نكن نعي ما يقولون فنحن لا نتعامل بالمال ولا نعرفه بالتالي قيمتنا كأفراد لم تكن تختزل بما نملك أو ما لا نملك... مجتمعي لا يعرف المحامين ولا السياسيين ولا القوانين لأننا لم نكن بحاجة لخداع بعضنا البعض... يظهر أننا كنا مجتمعا شديد الرجعية والتخلف مما يجعل هؤلاء القوم يتعجبون كيف استطعنا أن نحيا بدونهم كل هذه السنين" ملحق اتفاقية المحافظة على اصحاب الارض.

وقسم صناديق الاستثمار المسؤول مجتمعياً إلى ثلاثة أقسام: يضم الأول الصناديق الخاضعة للرقابة: وهي الصناديق التي توجه استثماراتها إلى المؤسسات التي تدعم

المعايير الأخلاقية. والثاني هو صناديق الدعوة، ويقصد به دعوة المساهمين لاستغلال حقوقهم

للضغط على إدارة بعض المؤسسات لتطبيق السياسات التي تتوافق مع الأخلاق. أما القسم الأخير فهو صناديق استثمار المجتمع، ويقصد به دعم المجموعات صاحبة رأس المال المتواضع، فإذا ما أخذنا في الاعتبار المرتبة المتقدمة التي تحظى بها المؤسسات التي تهتم بالقضايا البيئية والمجتمعية وكيف يرتبط ذلك برفع قيمة أسهمها في البورصة، يتضح لنا أن الاستثمار في هذه المؤسسات سيؤدي إلى أداء أفضل لصندوق الاستثمار. وللأسف فإن المسألة أعقد مما قد تبدو عليه، فهناك خلاف كبير حول الأداء النسبي للاستثمار المسؤول مجتمعياً والصناديق العادية.



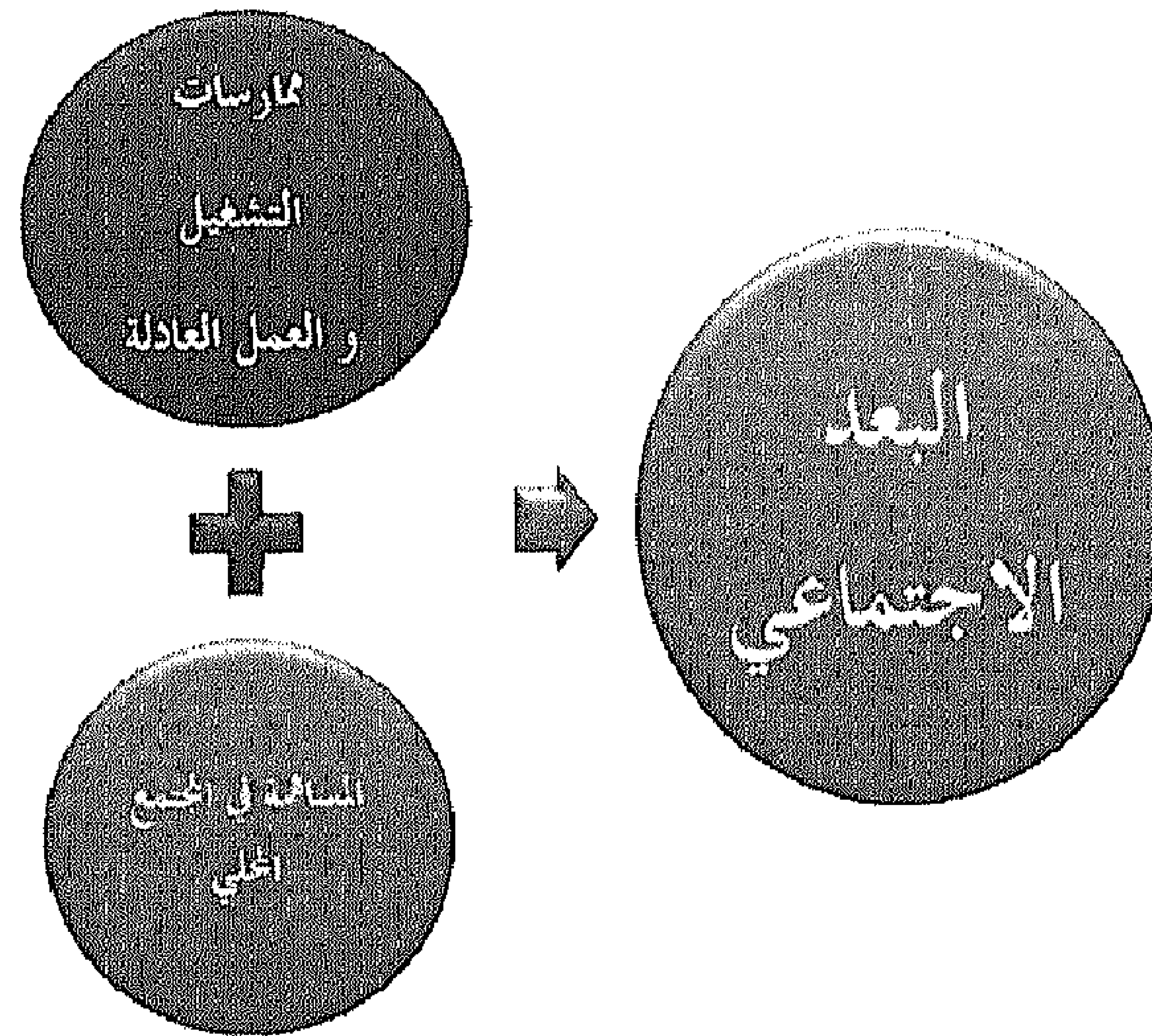
والسبب في ذلك هو وجود عدة عوامل مؤثرة في أداء صندوق الاستثمار، وعلى رأسها المهارة

في إدارة الصندوق والمتمثلة في اختيار الأسهم وقطاعات الاستثمار، وتحديد أوقات البيع والشراء.

ثانياً : البعد الإجتماعي

لا بدّ للمؤسسة أن تسهم في تحقيق رفاهية المجتمع، الذي تعمل فيه، وتحسين ورعاية شئون العاملين فيها، بما ينعكس إيجاباً على زيادة إنتاجيتهم، وتنمية قدراتهم الفنية، وتوفير الأمن المهني والوظيفي، والرعاية الصحية، والمجتمعية لهم، ويعد النمط الإداري المنفتح، الذي تعمل به المؤسسة حاسماً، حيث أن لإعتبار سلوكها الإجتماعي تأثيراً يتجاوز حدود المؤسسة نفسها.

ولتحديد القضايا المجتمعية، ذات الصلة ضمن أولوياتها، التي تسعى إلى تحقيقها، ينبغي على المؤسسة أن تتناول المواضيع الأساسية الآتية الموضحة بالشكل، ضمن خطتها وأولوياتها:



أ. ممارسات التشغيل والعمل العادلة

تعترف المؤسسات بالأشخاص كمصدر ميزة تنافسية فيها، وتعامل مستخدَميها كونهم أصولاً، وعوامل للتغيير، على حد سواء، وبالتالي تحتاج إلى كسب دعم مستخدميها، لا لتحديد نجاح عملياتها، من وجهة النظر التجارية

فحسب، وإنما من حيث التزام المؤسسة، فيما يتعلق بالقضايا الإجتماعية والبيئية؛ سعياً إلى تحقيق أركان الإستدامة الثلاثة.

ويتسنى ذلك، بتعزيز قيم المؤسسة، إلى جانب الأبعاد الإقتصادية والإجتماعية والبيئية للإستدامة، وعبر الإستثمار في نوعية الحياة العملية، عن طريق تنظيم مكان العمل تنظيماً ملائماً، وعبر الممارسات في مكان العمل وظروف الإستخدام، وتنمية الموارد البشرية وإدارتها. فالممارسات العمالية المسؤولة مجتمعياً تعد ضرورية للعدالة المجتمعية، والإستقرار المؤسسي.

وهناك علاقة أساسية، بين ظروف العمل والإنتاجية، وتبرز الدراسات تكراراً يبين أن نجاح المؤسسات، في بيئات تنافسية متزايدة، لم يعد من الممكن قياسه بمقياس الأرقام المحضة، بل ستكون المؤسسات المسؤولة مجتمعياً هي المؤسسات التي تأخذ أيضاً في الحسبان عوامل، مثل تحقيق الحد الأمثل، من علاقات العمل داخل المؤسسة، والقدرة على الابتكار، والتركيز على الهياكل التنظيمية المرنة، فنوعية العمل تؤثر تأثيراً كبيراً في الإنتاجية والربحية.

أما مفهوم الممارسات الجيدة، في مكان العمل، فهو واسع النطاق، ينطوي على سمات عديدة، ومع ذلك فإن من العوامل الرئيسة التنظيمية، والمتصلة ببيئة العمل، والتي من شأنها، أن تسهم في إنشاء مكان عمل فعال ومنتج، ما يأتي:

- مستويات لائقة للمعيشة والأمن الإقتصادي.
- قيادة تقدر المستخدَمين، حق قدرهم.
- بيئة عمل مأمونة وصحية.
- ثقة متبادلة بين أصحاب العمل والمستخدَمين.
- المشاركة في صنع القرارات.
- ثقافة الإنفتاح، فيما يتعلق بصنع القرارات.

- تشجيع المبادرة، وروح الإبتكار.
- فرص إستخدام المهارات، وتنميتها.

بالتالي فإنه، وكما يتعلق الإستثمار بالأشخاص، وتحسين التعليم، فإنه يتعلق أيضاً بالنهوض بأماكن العمل اللائقة، والمنتجة، عبر الاهتمام بالبعد الإنساني للقدرة التنافسية والإنتاجية، وهكذا، فإن القوانين والممارسات الوطنية، التي تسترشد بمعايير العمل الدولية، حيثما أقتضى الأمر، مواثيق لازمة لتوجيه السياسات والممارسات من قبل المؤسسات.

ولتحقيق بعض تلك الأهداف، يمكن اقتراح الميادين الآتية:

١- ضمان تماشي ظروف العمل مع القوانين والقواعد المحلية وتماشيها ع معايير العمل الدولية.

٢- توفير ظروف عمل ملائمة فيما يتعلق بالأجور وساعات العمل والراحة الاسبوعية والإجازات والصحة والسلامة وحماية حق الامومة.

٣- توفير الأشكال الأخرى للمكافأة طبقاً للقوانين والقواعد المحلية أو الصفقات الجماعية وينبغي أن تدفع المنظمة أجور تلائم على الأقل احتياجات العمال وأسرهم.

٤- دفع الاجور إلى العمال بطريقة مباشرة وتخضع هذه الاجور فقط إلى القيود أو الاستقطاعات المعروضة من قبل القانون أو الاتفاقيات الجماعية

٥- احترام حقوق العمال فيما يتعلق بعدد ساعات العمل العادية، او المتفق عليها المذكورة في القانون أو القواعد او الاتفاقيات الجماعية. وينبغي ان تمنح المنظمة للعمل راحة أسبوعية واجازة سنوية مدفوعة الاجر.

٦- احترام المسؤوليات الأسرية بالنسبة للعمال وذلك من خلال توفير ساعات عمل معقولة.

٧- تدفع للعمال مقابل العمل الإضافي طبقاً للقانون أو القواعد أو الاتفاقيات الجماعية، واذا طلبت المنظمة من العمال أن يعملوا عمل أضافي، ينبغي أن تضع في اعتبارها مصلحة العمال وسلامتهم والحفاظ عليهم من أي أضرار متعلقة بالعمل.

٨- إحترام حق العمال في تكوين أو الانضمام إلى مجموعات للحوار وابرام الصفقات الجماعية.

٩- عدم فصل العمال والا يمارس التمييز العنصري ضدهم بهدف الانتقام أو التهديد المباشر أو غير المباشر لخلق جو من التهديد أو الخوف للعمال الذين يرغبون في تكوين منظمات خاصة بهم أو الانضمام إليها أو الذين يرغبون في عمل صفقات جماعية.

١٠- تمكين ممثلي العمال من التواصل مع صانعي القرارات وأن تمكنهم من الوصول إلى أماكن العمل والى العمال الذين يمثلونهم.

١١- وضع وتطبيق والحفاظ على السياسات المتعلقة بالصحة والسلامة وبيئة العمل والتي توضح أن تطبيق معايير الصحة الجيدة والسلامة والمعايير البيئية لا ينبغي أن يتم استبدالها مقابل الأداء الجيد.

١٢- تحليل ومراقبة المخاطر الخاصة بالصحة والسلامة الموجودة في أنشطة المؤسسة.

١٣- توفير المعلومات الكاملة عن اجراءات السلامة وتدريب العمل عليها.

١٤- توفير معدات السلامة اللازمة شاملة المعدات الوقائية الشخصية لمنع الأمراض والحوادث المهنية واللازمة للتعامل مع الحالات الطارئة.

١٥- التسجيل والتحقق من جميع الحوادث الخاصة بمشكلات الصحة والسلامة من أجل تقليلها أو الحد منها.

١٦- ينبغي على المؤسسة إمداد جميع العمال في جميع مراحل خبراتهم العملية بكيفية تنمية مهاراتهم والتدريب المهني والحصول على فرص عمل متقدمة على أسس عادلة وغير تمييزية، وان يُراعى في هذا المجال إعطاء فُرص للتدريب، لمن لا يتمتعون بمهاراتٍ كافية (لذوي المهارات والخبرات القليلة)، وتلك الفئة العائدة إلى مكان العمل، بعد إجازة أمومة أو مرضية.

١٧- تأكد من أن العمال يتم مساعدتهم للانتقال إلى وظائف جديدة من خلال أنظمة تقدير المهارات كما يتم مساعدتهم للحصول على التدريب الاداري.

١٨- عند التوظيف، يراعى توظيف الأفراد العاجزين جسدياً في بعض الوظائف، التي لا تحتاج إلى مجهود بدني.

ب. المساهمة في المجتمع المحلي

تهتم المسؤولية المجتمعية، بالكيفية التي تدير بها المؤسسة الآثار المترتبة، على أعمالها في المجتمعات، والمجموعات التي تعمل في نطاقها، ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية، ولذلك فإن الأسلوب الذي تدير به المؤسسة هذه الآثار يؤثر حتمياً على رفاهية المجتمع المحلي، وفي نهاية الأمر على أعمالها.

ويعتمد تحديد المجالات، من حيث الأهمية، التي يجب المساهمة فيها على خصائص المجتمع نفسه من جهة، وعلى نوعية الموارد والقدرات، التي تتمتع بها المؤسسة من جهة أخرى، ومن الأهمية بمكان للمؤسسة، أن تكون على معرفة ووعي تامين بالمجتمع المحلي، بحيث يتم توجيه جهودها بشكل مباشر إلى أولويات واحتياجات المجتمع نفسه. وينبغي لمساهمة المؤسسة أن تضطلع على نحو يظهر الإحترام لحقوق أعضاء المجتمع، في إتخاذ القرارات المتعلقة بحياة مجتمعاتهم. وضمن هذا الإطار فإنه من المؤكد أن المؤسسة التي تسهم في تنمية المجتمع المحلي، تحصل على نتائج أفضل، عندما تنفذ برامجها من خلال التشاور مع المجتمعات المحلية؛ لأنها تضمن بذلك أخذ أولويات

المجتمع المحلي بعين الإعتبار، فتنمية المجتمع المحلي هي أكثر من مجرد عمل خيري، بل هي علاقة مستمرة بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه.

إن المجالات الرئيسية لتنمية المجتمع المحلي، التي يمكن للمؤسسة أن تسهم فيها، تشمل خلق فرص العمل، ومبادرات التنمية الاقتصادية المحلية، من خلال توسيع برامج التعليم، وتنمية المهارات، وتوفير الخدمات الصحية، ورعاية الشباب من خلال الأندية الثقافية والرياضية والإلتزام بالتبرع بنسبة معنية، من أرباحها قبل خصم الضرائب لخدمة القضايا المجتمعية.

وكثيراً ما تضطلع المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية، بدرجات متفاوتة، في المجالات الآتية:

- **حماية البيئة**، مثل خفض انبعاثات الغازات وكمية النفايات، وإعادة تدوير المواد، وبرامج إعادة تشجير الغابات.
- **الأعمال الخيرية**، مثل التبرع للمؤسسات الخيرية، والمشاركة في القضايا الإجتماعية، كالتوعية بحقوق الإنسان، والتثقيف بشأن قضايا الساعة.
- **تنمية المناطق الحضرية**، من خلال الشراكة مع الحكومة؛ لإنعاش مؤسسات الأعمال التجارية الصغيرة، وتحسين البيئة في المدن الداخلية.
- **الاستثمار في مؤسسات الأعمال التجارية المحلية**، من خلال إقامة شراكات مع المنظمات غير الحكومية، في مجال التخفيف من وطأة الفقر، وبرامج التنمية الإجتماعية.
- **مشاريع الموظفين**، مثل توفير معايير أعلى للصحة والسلامة المهنيتين، وفرص التوظيف المتساوية، واقتسام الوظائف، وساعات العمل المرنة.

ثالثاً : البعد البيئي

يعرف البعد البيئي للمؤسسات المسؤولة مجتمعياً، بأنه واجب المؤسسة

لتغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات ومنتجات المؤسسة، والقضاء على الانبعاثات والنفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية، من الموارد المتاحة، وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلباً على تمتع البلاد والأجيال القادمة بهذه الموارد. وعلى المؤسسة أن تعي جميع الجوانب البيئية المباشرة وغير المباشره، ذات الصلة في تأدية نشاطاتها، وتقديم خدماتها، وتصنيع منتجاتها، كما وعليها استخدام معايير معينة لمعرفة تلك الجوانب البيئية، ذات الأثر المتميز، لتتمكن بالتالي من التحسين الفعّال لأدائها البيئي. ومن الواجب على تلك المعايير المحددة، من قبل المؤسسة نفسها، أن تكون شاملة، مُثبّتة (ممكن إثباتها)، ويتم التوثيق بكتابة التقارير؛ لتحسُّن الأداء الوظيفي للبيئة.

وتساعد فكرة وجود نظام إدارة بيئية على ضمان إلتزام المؤسسة بما يأتي:

- إلتزام إداري بالوفاء بالأحكام الخاصة بسياستها وأهدافها وتطلعاتها.
- التركيز على نشر ثقافة الوقاية بدلاً من إتخاذ إجراءات علاجية أو تصحيحية في وقت لاحق.
- وجود نظام يضمن بالتالي عملية التحسين المستمر.

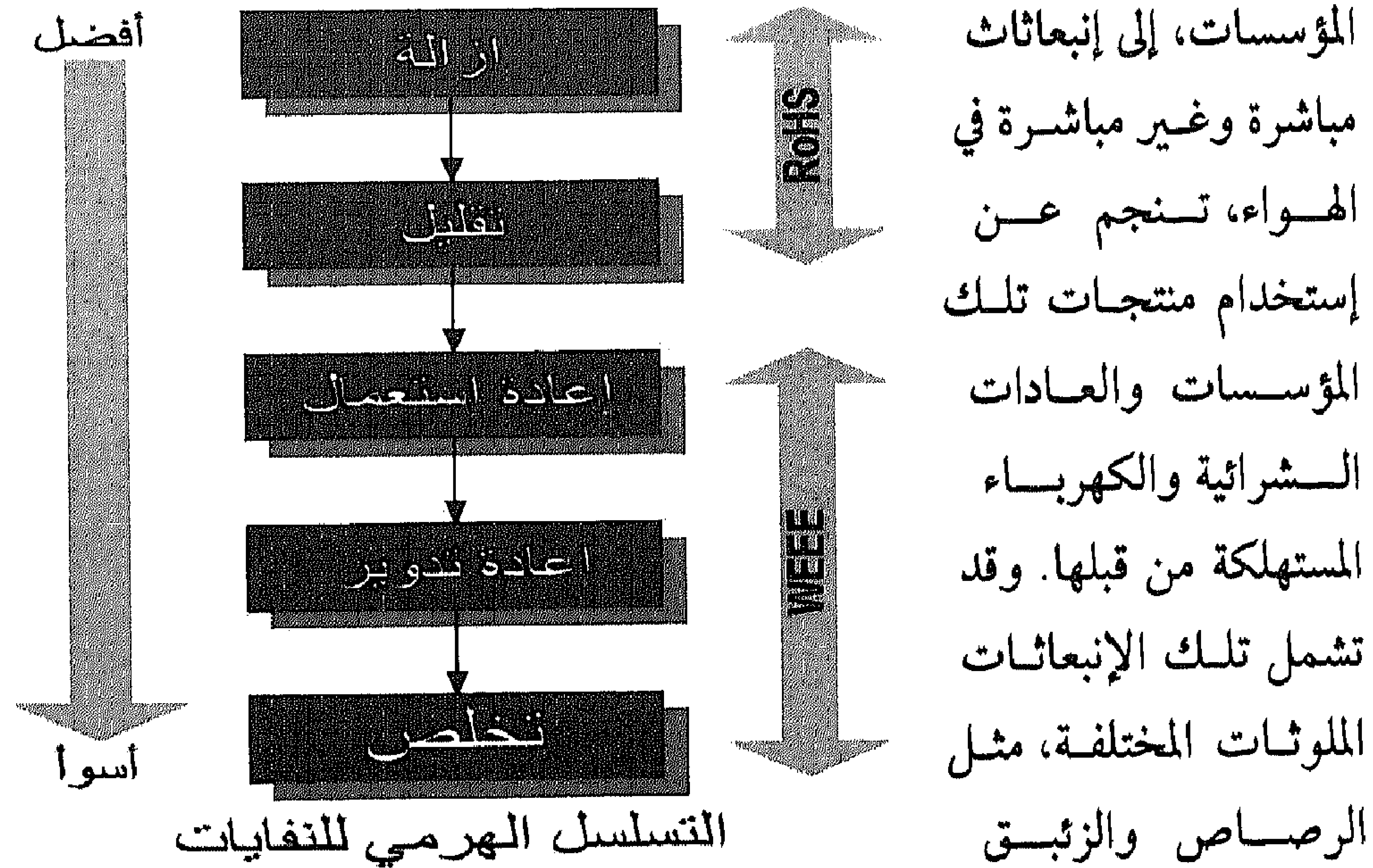
وبالإمكان الحصول على منافع إقتصادية لقاء تطبيق نظام الإدارة البيئي، ويجب تحديد تلك المنافع؛ لإظهارها وبيان قيمتها، بالنسبة للأطراف المهتمين، وبالأخص أصحاب الأسهم (المساهمين)، مما يمنح المؤسسة أيضاً فرصة ربط الأهداف البيئية، مع نتائج مالية محددة، وبالتالي ضمان توافر الموارد؛ لتأمين منفعة مالية وبيئية كبيرتين.

ومن العناصر الرئيسية للمسؤولية البيئية ما يأتي:

- تبنى مواصفات أداء بيئية، وقواعد ومقاييس معيارية، للعمليات والإدارة تخضع لأقصى درجات الحماية البيئية.
- تسهيل التطور التكنولوجي البيئي، وعملية تحويله وتناقله.
- تعزيز الوعي البيئي.
- فتح قنوات الحوار مع الأطراف المعنية، والتواصل معهم حول القضايا البيئية.

وتستطيع المنظمة تطوير أدائها البيئي، من خلال منع التلوث، الذي يشمل انبعاثات الغازات المضرة في الهواء، والمواد التى يتم تصريفها في المياه، وإزالة المخلفات السائلة والصلبة والتقليل من استخدام الكيماويات السامة والخطرة، وغيرها من القضايا:

- تقليل الانبعاثات في الهواء: تؤدي الأنشطة والعمليات والخدمات، التى تقوم بها المؤسسات، إلى إنبعاثات مباشرة وغير مباشرة في الهواء، تنجم عن إستخدام منتجات تلك المؤسسات والعادات الشرائية والكهرباء المستهلكة من قبلها. وقد تشمل تلك الإنبعاثات الملوثات المختلفة، مثل الرصاص والزئبق



التسلسل الهرمي للنفايات

والمركبات العضوية المتغيرة وثاني أكسيد الكبريت، وأكسيدات النيتروجين، وغيرها من المواد التي تؤدي إلى التدهور البيئي، والتأثير على صحة الإنسان.

- **تقليل المخلفات:** يجب أن تعتمد المؤسسات التي ينجم عن أنشطتها مخلفات سائلة وصلبة، على برامج لتقليلها، بحيث تقوم تلك البرامج على تقليل المصدر، وإعادة الاستخدام والتدوير، ومعالجة المخلفات، وإزالة المخلفات.

- **الإستخدام الفعّال للطاقة:** تستهلك المؤسسات الطاقة، في عملياتها وخدماتها، ويمكن للبرامج المتعلقة بالإستخدام الفعال للطاقة تقليل الطلب عليها في المباني، مثل التدفئة، التبريد، الإضاءة، كفاءة إستخدام الوقود، إستخدام مصادر الوقود البديلة.

- **الحفاظ على المياه:** إن الماء النظيف، هو ثروة عالمية، والحصول على مياه الشرب النقية يعد من الاحتياجات الأساسية للإنسان، وبالتالي يندرج ضمن حقوقه الأساسية. تشمل الأهداف الإنمائية للألفية، توفير مياه الشرب الآمنة، وخدمات صحية لجميع الأفراد. وتكون الإدارة الفاعلة للحفاظ على المياه، من خلال تخصيص المياه، والتحكم في تدفقها، بهدف توفير عادل ومستدام لموارد لمياه.[١]

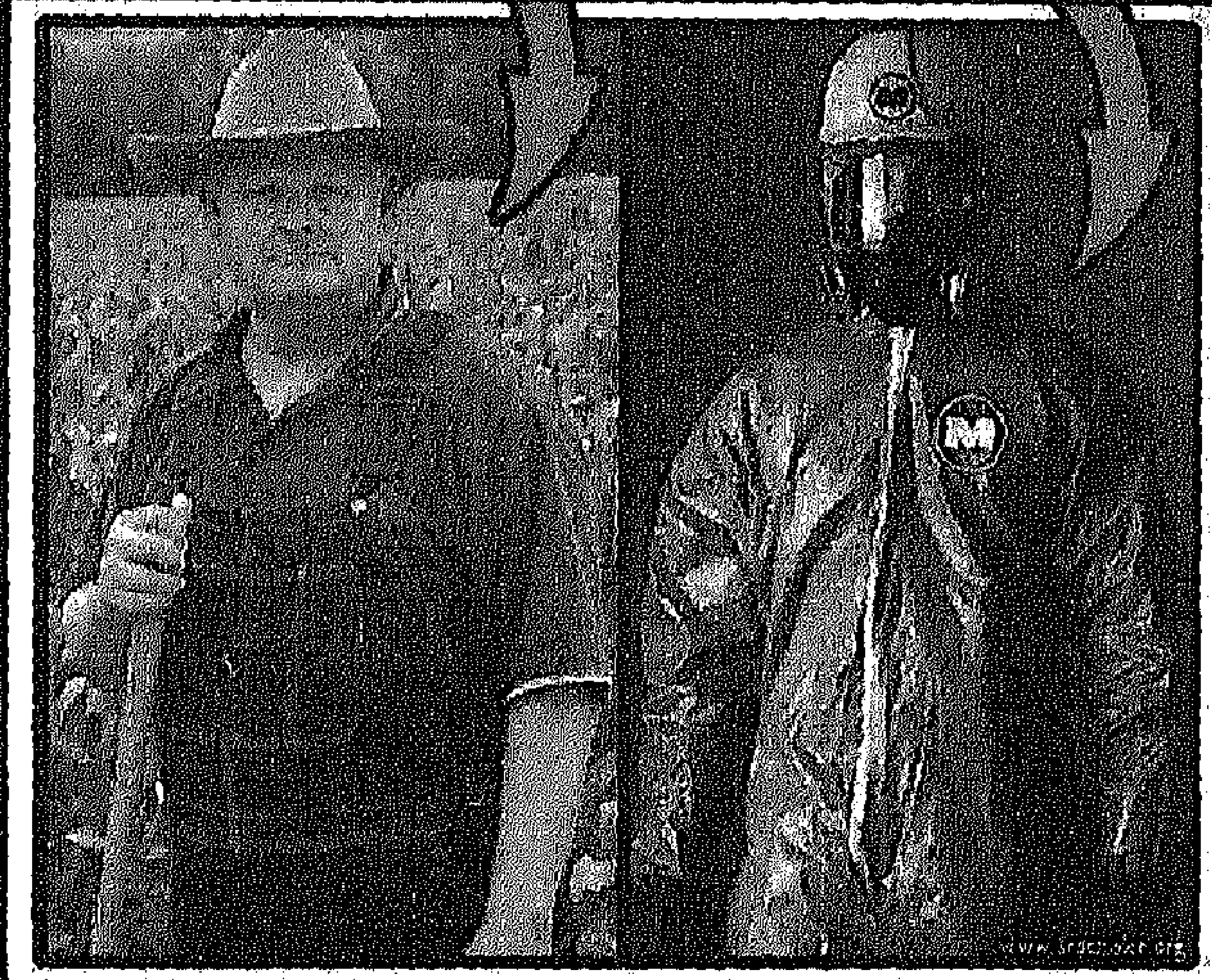


(١) المرجع: دليل المسؤولية المجتمعية الإرشادي الصادر من منظمة المقاييس العالمية ISO.

ذكر في تقرير صادر عن وكالة حماية البيئة في الولايات المتحدة الأمريكية (EPA)ذكر فيه أن عملية الزراعة قد أصبحت أحد أكبر ملوثات مياه المحيطات والبحار.

ونشرت مجلة أمريكية تعقيبا للتقرير صورة توضح فيها كيف اختلف شكل "المزارع" خلال ١٠ أعوام فقط (الصورة المرفقة). ويذكر التقرير أن المواد الكيميائية المستخدمة في الزراعة من الدول "الحديثة" وصل ضرره إلى مياه للقطبين الشمالي والجنوبي قاضيا بذلك على العشرات من أشكال الحياه !

هذا المقدار من الأذى الذي لحق بالأرض والطبيعة كان من فعل حملة دكتوراة في الزراعة، لا من فلاحين أو مزارعين بلا (شهادة أكاديمية)، ما قيمة "العلم والمعرفة" إذا جعلا الإنسان أكثر انسلاخا عن الأرض وأكثر أنانية في إستهلاك مصادرها..



الفصل الرابع

المسؤولية المجتمعية للمؤسسات
وفقاً لنموذج التميز الأوروبي EFQM

4

الفصل الرابع

المسؤولية المجتمعية للمؤسسات وفقاً لنموذج التميز الأوروبي EFQM

نموذج التميز

قام القائمون على الميثاق العالمي في شهر تشرين الأول من عام ٢٠٠٣ بتوقيع اتفاقية تفاهم مع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بهدف ترويج المواطنة المؤسسية من خلال الاستخدام الأمثل لأحدث الممارسات الإدارية، وقد جاءت هذه الاتفاقية بعد قيام الـ EFQM بتضمين مبادىء الميثاق العالمي في نموذج التميز الخاص به

إن التميز المؤسسي المترتب على التكامل ما بين الميثاق العالمي والنموذج الأوروبي للتميز EFQM يظهر جلياً من خلال إطار متكامل للمواطنة المؤسسية العالمية، وفقاً للمبادىء الدولية بينما يقدم النموذج الأوروبي للتميز خدمات راسخة ودعم متواصل لتسهيل عملية التكامل.

إن الإطار التنظيمي للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات وفق معايير EFQM يقدم للمنظمات الآن منهجية مهيكلة للوصول إلى تحقيق مسؤوليتها المجتمعية، ويتضمن ذلك ارشادات عملية مبنية على أفضل الممارسات الإدارية.

يبلغ عدد معايير التميز وفقاً للنموذج الأوروبي، تسعة معايير رئيسية، على النحو التالي:

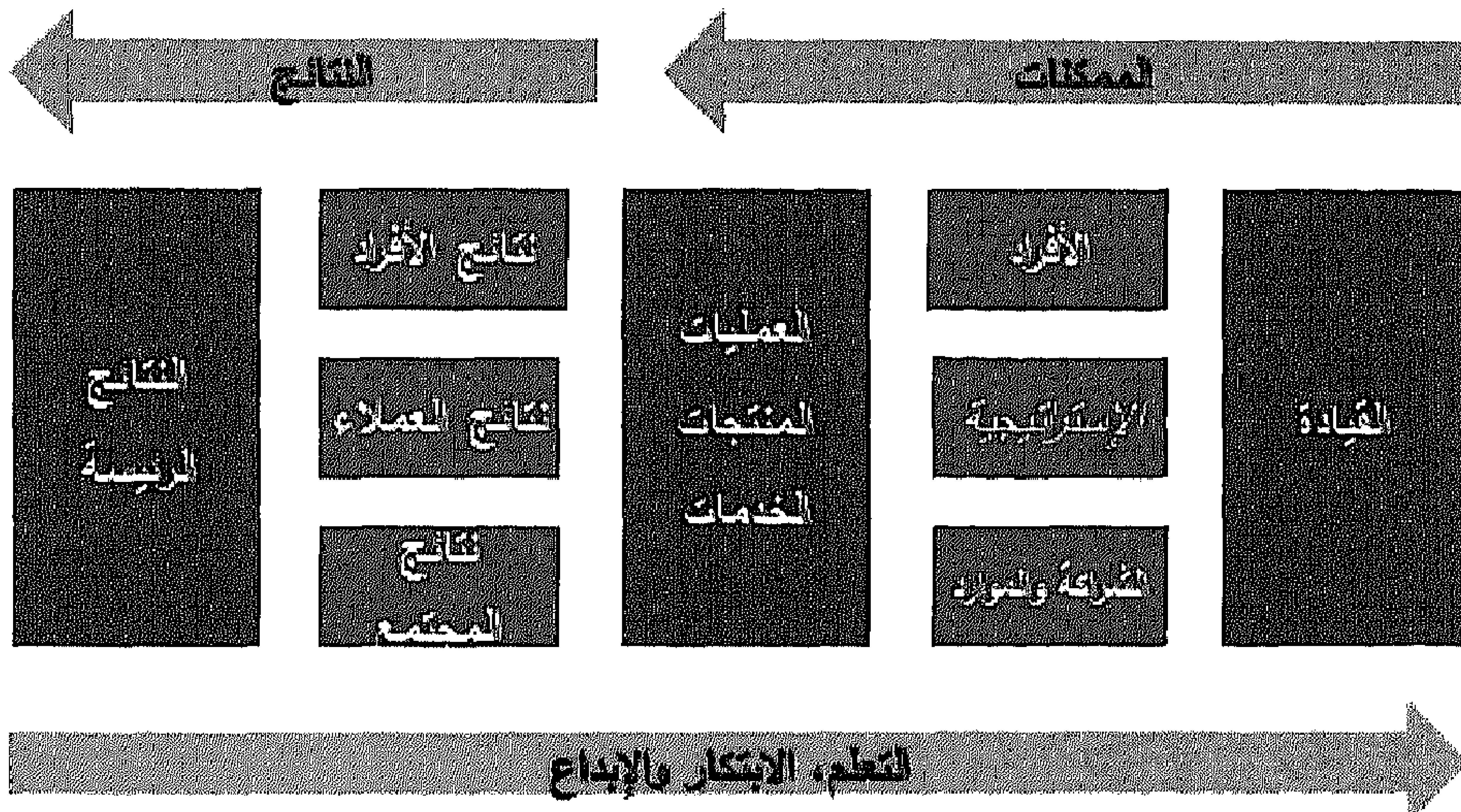
١. القيادة

٢. الإستراتيجية

٣. الموارد البشرية
٤. الشراكة والموارد
٥. العمليات
٦. نتائج المتعاملين
٧. نتائج الموارد البشرية
٨. نتائج المجتمع
٩. النتائج الرئيسية

إن المسؤولية المجتمعية تتخلل كل من المبادىء الأساسية الثمان للتميز المؤسسي، ويظهر ذلك جلياً من خلال الرسم التالي :





المبادىء الأساسية للتميز المؤسسي

١- إضافة قيمة لصالح المتعاملين: تقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.

٢- بناء مستقبل مستدام: للمؤسسات المتميزة أثر ايجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.

٣- تنمية القدرة المؤسسية: المؤسسات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.

٤- تسخير الإبداع والإبتكار: المؤسسات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والإبتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمؤسسة.

٥- القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة: تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويلة إلى واقع، كما يقومون أيضاً بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية.

٦- الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير: تعرف المؤسسات المتميزة بقدرتها على إغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

٧- النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين: المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.

٨- إستدامة النتائج الباهرة: تحقق المؤسسات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الإحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمؤسسة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.



تحقيق نتائج متوازنة

تفاصيل المسؤولية المجتمعية عبر معايير التميز المؤسسي الرئيسية:

- المنظمات المتميزة تعتمد منهج اخلاقي عن طريق الشفافية والمسائلة لاصحاب العمل باعتبارهم المسؤولين عن المنظمة.
- الاخذ بعين الاعتبار المسؤولية المجامعية والاستدامة البيئية للوقت الحالي والمستقبل وتعزيزهم بفعالية.
- يركز نموذج التميز على ثقافة تعزيز وتجذير القيم المؤسسية من خلال المشاركة المفتوحة والشاملة لاصحاب العمل.

- تجاوز التوقعات في تقديم الخدمات إلى المجتمع المحلي والعالمي حيثما امكن ذلك.
- إدراك تأثير المنظمة على المجتمع الحالي والمستقبلي والاهتمام بتقليل المؤثرات السلبية.

معايير المنظمة الاوربية الخاصة بالمسؤولية المجتمعية

أولاً: القيادة

تضمن القيادة المتميزة تأثير الرؤية والرسالة والقيم والاخلاق المؤسسية على ثقافة المسؤولية المجتمعية. القادة يمثلون النموذج والدعم لموظفي المؤسسة. كما وتضمن انظمة الادارة، معالجة المشاكل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية الحالية والمستقبلية. كذلك يضمن القادة الاخذ بالحسبان اي تغيير حاصل في التزامات المنظمة بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

هل يظهر قادة المنظمة الاهتمام بمنهج المسؤولية المجتمعية من خلال التأكيد على المهمة والرؤية والاخلاق والقيم التي ستنعكس على ثقافة المسؤولية المجتمعية؟
هل يؤكد قادة المنظمة ان نظام الادارة موجه للتحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الحالية والمستقبلية؟
هل يجري قادة المنظمة الحوار مع كافة الجهات المعنية ويعالجون احتياجاتهم؟
هل يؤكد قادة المنظمة على ان التغيير التنظيمي واعادة الهيكلة يتماشى مع المسؤولية المجتمعية للمؤسسات؟

ثانياً: الاستراتيجية

ترسخ المنظمات المتميزة المسؤولية المجتمعية للمؤسسات في استراتيجيتها وسياستها ونشاطاتها اليومية؛ عن طريق شمل المتعاملين الداخليين والخارجيين والتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية في التطوير والتحديث وتطوير الاستراتيجيات لتحديد ومعالجة التحديات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية الحالية والمستقبلية التي تواجه المنظمة والاسواق المحتملة الحالية التي تديرها.

هل يوجد لدى المؤسسة منظومة حوكمة فاعلة تضمن الشفافية والتدقيق والمساءلة؟
عند صياغة السياسة والاستراتيجية، هل اخذت المؤسسة بعين الاعتبار التأثير البيئي والاجتماعي والاقتصادي لنشاطاتها على الجهات المعنية؟
هل اضطلعت المنظمة وحللت الدراسات المسحية لتحدد التأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية على عملياتها واحتياجات وتوقعات الجهات المعنية الحالية والمستقبلية؟
هل رسخت المنظمة المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بكافة انحائها؛ نظام الإدارة، وجميع النشاطات، والمنتجات والخدمات، وسلسلة التوريد؟
هل واكبت المنظمة التقدم بإنجازات المسؤولية المجتمعية ووضعت مؤشرات إداء، وتضمن ان جميع الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية قد تم مراجعتها وتحديثها وفقاً لذلك؟
هل لدى استراتيجية وسياسة المنظمة تأثير إيجابي على التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية؟

ثالثاً: الأفراد

تطور وتطلق الادارة المتميزة للمنظمة الامكانيـات الكاملـة لموظفيهـا كـأفراد وكفريق استناداً إلى المستوى التنظيمي، بما في ذلك اشراكهم وتمكينهم في مناقـشات عن المسؤولية المجتمعية وخطط وانشطة ذات علاقة.

تطور وتطلق الادارة المتميزة للمنظمة الامكانيـات الكاملـة لموظفيهـا كـأفراد وكفريق استناداً إلى المستوى التنظيمي، بما في ذلك اشراكهم وتمكينهم في مناقـشات عن المسؤولية المجتمعية وخطط وانشطة ذات علاقة.

هـل شـارك المـوظفين في تحديـد الاحتياجـات والمهـارات والكفـاءات المطلوبـة لـدعم اهـداف المسؤولية المجتمعية للمنظمة؟
هل جميع الموظفين لديهم المعرفة بأهداف المسؤولية المجتمعية للمنظمة؟ هـل هـم كفـؤين ويمكـن اتاحة الفرص لهم للعمل وفقاً لذلك؟
هل تقدم المنظمـة الفـرص للمـوظفين للاشـتراك بنـشاطات المـسؤولية المجتمعيـة وهـل تـشجع جهودهم؟
هل تستند نشاطات المنظمة على المساواة والعدالة واحترام احتياجات وتوقعات موظفيها؟
هل تقدم المنظمة مزايا عديدة وخدمات لموظفيها؟

رابعاً: الشراكات والموارد

تخطـط المنظمـات المتميـزة وتـدير الـشراكات الخارجيـة مـع المـوردين لـدعم سياستها واستراتيجيتها واهدافها للمسؤولية المجتمعية، مع الحفاظ علـى التـوازن في

الاحتياجات الحالية والمستقبلية بين المنظمة والمجتمع والبيئة الطبيعية. آخذين بعين الاعتبار التأثيرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية على العلاقات الخارجية والمالية والمباني والمعدات والادوات والتكنولوجيا والمعلومات في ادارتهم للمنظمة.

هل حددت المنظمة المعايير الرئيسية للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات والاستخدام المستمر لها كأساس للتقييم الحالي وتحديد الشركاء المحتملين؟
هل لدى المنظمة رؤية واضحة عن ماهية الاحتياجات المجتمعية والبيئية، وهل تأخذ بعين الاعتبار عند اختيار الشراكات والموارد؟
هل إدارة تكنولوجيا المعلومات تتماشى مع استراتيجية واهداف المسؤولية المجتمعية للمنظمة؟
هل موارد المنظمة تتم إدارتها واستخدامها تماشياً مع استراتيجية واهداف المسؤولية المجتمعية للمنظمة؟

خامساً: العمليات والمنتجات والخدمات

تصمم المنظمة المتميزة وتدير سير عملياتها لتحقيق الرضى التام والانتاج عالي القيمة لجميع الجهات المعنية. وتعمل على تحسين سير العمليات حسب الحاجة واعلام الجهات المعنية. وتصميم منتجات وخدمات المنظمة وتطويرها وتحسينها لتتماشى مع احتياجات وتوقعات العملاء والجهات المعنية الحالية والمستقبلية. ويتم إعطاء نصيحة للعميل بخصوص الاستخدام المسؤول للمنتجات والخدمات.

هل تم تصميم وإدارة سير العمليات في المنظمة لتشتمل على مؤشرات اداء تتعلق في المسؤولية المجتمعية؟
هل تستخدم المنظمة اداء المسؤولية المجتمعية وإدراك النتائج والمعلومات لتحسين سير النشاطات والعمليات وإبلاغها للجهات المعنية؟
هل تقوم المنظمة بابتكار وابداع في تصميم وتطوير المنتجات والخدمات الحالية والمستقبلية؟
هل يتم إعطاء نصيحة للعملاء بخصوص تشجيع تطبيق الاستخدام المسؤول للخدمات والمنتجات؟

سادساً: نتائج المتعاملين

تقوم المنظمة المتميزة بضبط شامل وإنجاز نتائج مذهلة مع الاخذ بعين الاعتبار عملائها متضمنة ضبط ادائها اجتماعياً وبيئياً واقتصادياً وضبط البضاعة والخدمات المنتجة.

هل تقيس المنظمة ملاحظة العميل لأدائها الاجتماعي والبيئي والاقتصادي؟
هل تقيس المنظمة ملاحظة العميل لخدماتها ومنتاجاتها وعلاقتهم بالتأثيرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية؟
هل تقارن المنظمة بقيم واحتياجات وتوقعات العملاء بقيمها واحتياجاتها وتوقعاتها؟
هل تستخدم المنظمة مقياس داخلي مناسب من اجل تحسين الرقابه والادراك والتنبؤات وملاحظة عملائها فيما يتعلق بأدائها الاجتماعي والبيئي والاقتصادي؟

سابعاً: نتائج الأفراد

تقوم المنظمة المتميزة بضبط شامل وإنجاز نتائج مذهلة مع الاخذ بعين الاعتبار لموظفيها متضمنة ضبط ادائها اجتماعياً وبيئياً واقتصادياً وضبط البضاعة والخدمات المنتجة.

هل تقيس المنظمة ملاحظة موظفيها لأدائها الاجتماعي والبيئي والاقتصادي؟
هل تقارن المنظمة بقيم واحتياجات وتوقعات الموظفين بقيمها واحتياجاتها وتوقعاتها؟
هل تستخدم المنظمة مقياس داخلي مناسب من اجل تحسين الرقابه والادراك والتنبؤات وملاحظة موظفيها فيما يتعلق بأدائها الاجتماعي والبيئي والاقتصادي؟

ثامناً: نتائج المجتمع

تقوم المنظمة المتميزة بضبط شامل وإنجاز نتائج متميزة مع الاخذ بعين الاعتبار رغبات المجتمع متضمنة ضبط ادائها اجتماعياً وبيئياً واقتصادياً وضبط جودة المنتجات والخدمات المنتجة.

هل تقيس المنظمة ملاحظة المجتمع لأدائها الاجتماعي والبيئي والاقتصادي؟
هل تقيس المنظمة ملاحظة المجتمع لخدماتها ومنتجاتها وعلاقتهم بالتأثيرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية؟

هل تقيس المنظمة ملاحظة المجتمع لأدائها الاجتماعي والبيئي والاقتصادي؟
هل تقارن المنظمة بقيم واحتياجات وتوقعات المجتمع بقيمها واحتياجاتها وتوقعاتها؟
هل تستخدم المنظمة مقياس داخلي مناسب من اجل تحسين الرقابة والإدراك والتنبؤات وملاحظة المجتمع فيما يتعلق بأدائها الاجتماعي والبيئي والاقتصادي؟

تاسعاً: النتائج الرئيسية

تقوم المنظمة المتميزة بقياس شامل وإنجاز نتائج اجتماعية وبيئية واقتصادية مذهلة بالأخذ بعين الاعتبار المعايير الاساسية لجميع السياسات والاستراتيجيات.

هل تقيس المنظمة نتائج العمليات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية من اجل عرض ما هو مهم استراتيجياً والأكثر ديمومة للمنظمة وتقدمها؟
هل تستخدم المنظمة المقياس التشغيلي من اجل التنبؤ وتحسين التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية؟
هل تقارن المنظمة النتائج المالية والغير مالية لها بنتائج منظمات واقعة في مناطق وبلدان اخرى؟

بعض المؤشرات الممكنة للمسؤولية المجتمعية في :

نتائج المتعاملين

- شكاوي العملاء من المنتجات والخدمات.

- الاعلان عن الشكاوي التي تمت معالجتها.
- شكاوي عن التأخير في دفع الفواتير.
- مستوى رضا العميل.
- الاحتفاظ بالعميل.
- الاحتفاظ بالعملاء ذوي الاحتياجات الخاصة.
- وقت تسديد الفواتير للمزوديين.
- قياس ولاء العميل.
- ملاحظة وتلبية الاعلانات المتنوعة وملصقات المنتجات.
- التأثير الاجتماعي، تكلفة أو فوائد المنتجات والخدمات الاساسية للمؤسسة

نتائج الموظفين:

- ملف القوى العاملة، الجنس، العرق (أقلية)، العمر.
- تغيب الموظفين.
- قضايا معالجة الفساد او السلوك الغير مهني.
- ارقام الحوادث المسجلة للموظفين
- معدل الدوران الوظيفي
- قيمة التدريب والتطوير المقدم لطاقم العمل
- الرواتب وظروف العمل مقارنة بالمعدل المحلي.

نتائج المجتمع:

- القيمة المالية لدعم المؤسسة كنسبة قبل خصم الضريبة.
- القيمة الفردية لوقت الموظفين في تقديم خدمات للمجتمع.
- اثر البرامج المنفذة على المجتمع.

النتائج المتعلقة بالبيئة:

- الاستهلاك العام للطاقة.
- استخدام المياه.
- كمية النفايات المنتجة حسب الوزن.
- معالجة حالات الدعاوي القضائية المختصة بالجرائم البيئية.
- انبعاثات ثاني اكسيد الكربون والغازات الدفيئة.
- استخدام المواد المعاد تدويرها.
- نسبة النفايات المعاد تدويرها.

احتساب النضج المؤسسي في مجال المسؤولية المجتمعية حسب متطلبات النموذج الأوروبي للجودة EFQM

من الممكن احتساب النضج المؤسسي في مجال المسؤولية المجتمعية من خلال طرح الأسئلة التي تم تضمينها تحت كل معيار من المعايير التسعة للتميز وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، حيث تظهر النتائج نضوج المسؤولية المجتمعية للمؤسسات في ١٠٠ نقطة تراتبية. يسمح الجدول التالي بجمع النتيجة النهائية، ان المنطقية في هذا المجال بسيطة وهي ان وضع اشارة بالعامود (ز) يحصل على علامة ٠٪، والاشارة في العامود (هـ) يعطي علامة ٢٠٪، والعامود (د) يعطي علامة ٤٠٪، والعامود (جـ) يعطي علامة ٦٠٪، والعامود (ب) يعطي علامة ٨٠٪، والعامود (أ) يعطي علامة ١٠٠٪. وستكون علامة الاستبيان كامل عند جمع النسب وتقسيمهم على عدد الاسئلة التي تمت الإجابة عليها لإعطاء "معدل" النتيجة او العلامة.

ز	هـ	د	ج	ب	أ	المعيار
						القيادة
						الاستراتيجية
						الأفراد
						الشراكات والموارد
						العمليات والخدمات والمنتجات
						نتائج المتعاملين
						نتائج المجتمع
						النتائج الرئيسية

الفصل الخامس

أسس تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسات

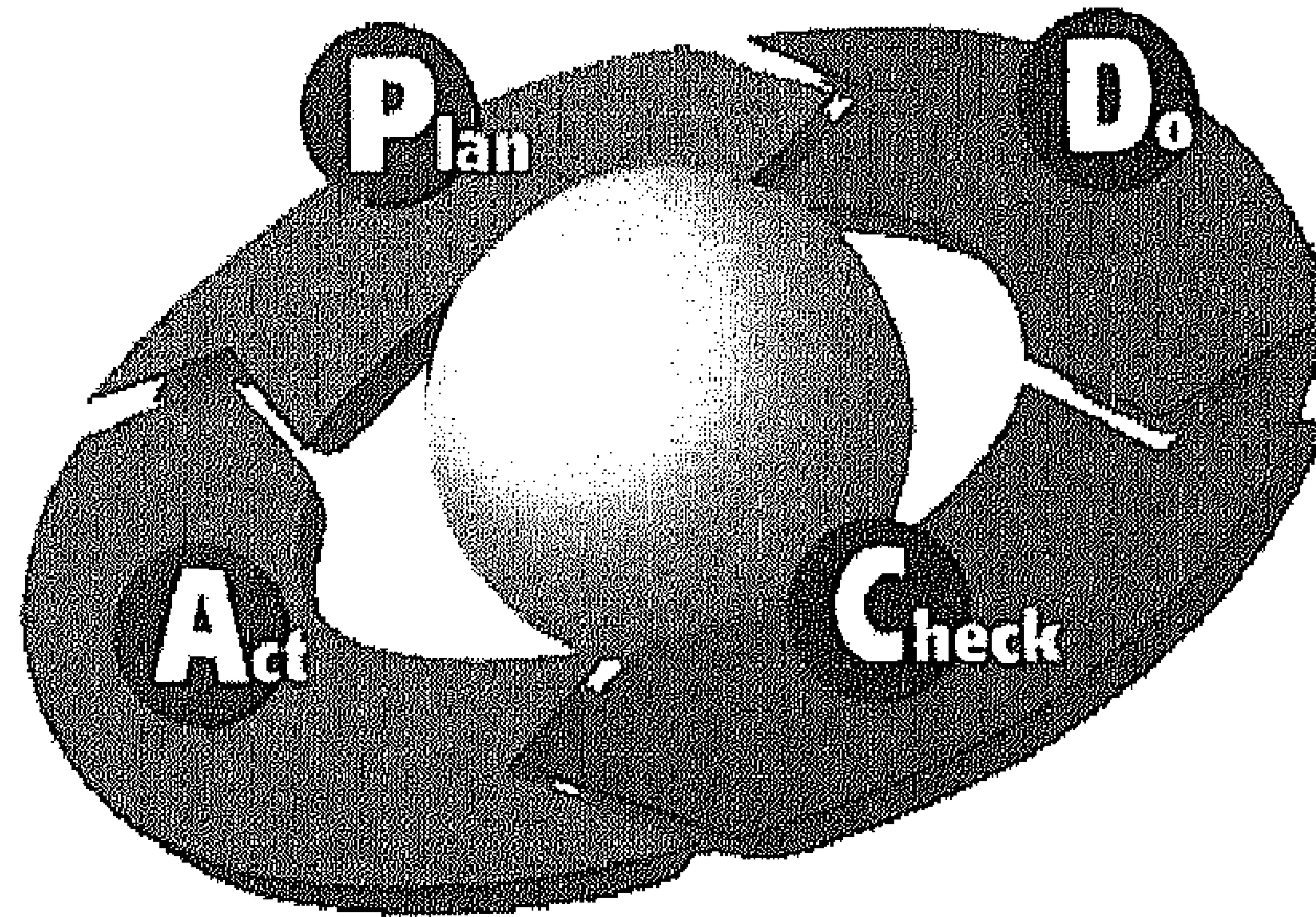
5

الفصل الخامس

أسس تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسات

١.مقدمة

إن إطار تنفيذ نظام المسؤولية المجتمعية في المؤسسات يسير وفقاً لحلقة (ديمنج) في إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتمد على المراحل الأربعة التالية: التخطيط، التطبيق، الفحص (التحقق)، التحسين.



يجب أن يشتمل النظام الإداري الخاص، بالمسؤولية المجتمعية، على إطار مُنظَّم يتم مراقبته باستمرار ومراجعته بانتظام؛ لتوفير التوجيه الفعَّال لإدارة المؤسسة، كردٍّ أو استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، ويتضمن المراحل التالية:

يمكن تطبيق المسؤولية المجتمعية عبر عدة مراحل، من خلال التركيز بحرص وعناية على الأولويات، وفقاً للمصادر المتاحة والوقت والمحددات المفروضة على المؤسسة

وتجسيداً لذلك، يجب تصميم إطار تنظيمي متكامل، يستوعب كافة مناحي تطبيق مفهوم المسؤولية المجتمعية في المؤسسات، ويعمل على تحقيق التكامل في آلية صنع القرارات الاقتصادية والمجتمعية والبيئة، عبر المؤسسة، ابتداءً من مجلس الإدارة، وصولاً إلى موظفي الصفوف الأمامية.

وتعتمد عملية تصميم الإطار التنظيمي، على النموذج الشهير في مجال إدارة الجودة الشاملة (ديمنج)، والذي يتضمن أربع مراحل: (خطط – نفذ – تحقق- حسن).

٢.مراحل تنفيذ المسؤولية المجتمعية

يهدف هذا الإطار إلى مساعدة أصحاب المصلحة وأعضاء مجالس الإدارات، والمديرين والموظفين وغيرهم، على تقييم الآثار التي تحدثها المؤسسة في المجتمع، والتحديات والفرص المرتبطة مع هذه التأثيرات، مع أخذها بعين الاعتبار في عملية صنع القرار والأنشطة التجارية.

إن عملية تحويل هذه الأفكار، إلى التزامات واستراتيجيات، وتغييرات تنظيمية وأنشطة، يمكن أن تشكل أساسا لإعداد التقارير، وقياس تقييم أداء المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، وإجراء تغييرات مناسبة.

يدعم هذ الإطار، المفهوم الدال على أن نهج المؤسسة في مجال المسؤولية المجتمعية، جزء لا يتجزأ من أهدافها الجوهرية، ونهجها الشمولي.

ويمكن ترجمة هذه المراحل الأربع، إلى ست مهام رئيسية، وسيتم شرح تفاصيل تطبيق كل مهمة، كما هو موضح في الشكل التالي:

إطار مراحل تنفيذ المسؤولية المجتمعية

المرحلة	تحديد المهام	نقاط التحقق من العمل
متى	ماذا	كيف
أولاً: مرحلة التخطيط	تقييم الوضع الحالي للمؤسسة بما يخص برامجها للمسؤولية المجتمعية	١. تأسيس فريق عمل ٢. تطوير ووضع تعريف عملي للمسؤولية المجتمعية ٣. استعراض وثائق المؤسسة، والعمليات والأنشطة ٤. تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين
	وضع استراتيجية للمسؤولية المجتمعية للمؤسسة	١. الحصول على دعم الإدارة العليا والموظفين ٢. دراسة ما تفعله المؤسسات الأخرى بما يخص المسؤولية المجتمعية ٣. إعداد مصفوفة بالإجراءات المقترحة ٤. وضع أفكار للمضي قدماً بما يخص المسؤولية المجتمعية ٥. اتخاذ القرار فيما يتعلق بتحديد الاتجاه والنهج ونقاط التركيز التي يجب العمل بها
ثانياً: مرحلة التنفيذ	تطوير وإعداد التزامات المسؤولية المجتمعية التي يجب المضي بها	١. عمل مسح للالتزامات الحالية فيما يخص المسؤولية المجتمعية ٢. فتح الحوار مع أصحاب المصلحة الرئيسيين ٣. تشكيل مجموعة عمل هادفة إلى تحديد وتطوير الالتزامات ٤. إعداد نسخة أولية للخطة ٥. التشاور مع أصحاب المصالح الذين من المحتمل تأثرهم بهذه الالتزامات ٦. مراجعة الالتزامات بشكل نهائي والعمل على نشرها
	تنفيذ الالتزامات	١. تطوير هيكلة متكاملة لصنع القرار فيما يخص المسؤولية المجتمعية

المرحلة	تحديد المهام	نقاط التحقق من العمل
		٢. إعداد وتنفيذ خطة عمل للمسؤولية المجتمعية ٣. تحديد أهداف قابلة للقياس، وتحديد مقاييس الأداء ٤. تشجيع الموظفين وغيرهم ممن تنطبق عليهم الخطة على المشاركة ٥. تصميم وتنفيذ تدريب خاص بالمسؤولية المجتمعية ٦. وضع آليات لمعالجة مشاكل مقاومي التغيير ٧. وضع خطط لتفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية
ثالثاً: مرحلة التحقق ↓	التحقق من التقدم الحاصل، وتقديم تقرير خاص بذلك.	١. قياس الأداء والتحقق منه ٢. إشراك وإدماج أصحاب المصلحة ٣. إعداد وتقديم تقرير الأداء
رابعاً: مرحلة التحسين ↓	التقييم والتحسين	١. تقييم الأداء ٢. تحديد الفرص المتاحة للتحسين ٣. إشراك أصحاب المصلحة
← التدقيق		العودة إلى الخطة والبدء بدورة جديدة

وفيما يلي تفاصيل لتلك المراحل الأربع: وهي التخطيط والتنفيذ والتحقق والتحسين.

أولاً: مرحلة التخطيط:

أ. تقييم الوضع الحالي للمؤسسة بما يخص برامجها للمسؤولية المجتمعية

إن أياً من المؤسسات سواء أكانت كبيرة أو صغيرة، فإنه من غير المرجح

تقديمها لأية مبادرات في مجال المسؤولية المجتمعية، ما لم يدرك المالكون أو أعضاء مجلس الإدارة وجود مشكلة، فرصة، أو تحدٍ، يتعلق بالمسؤولية المجتمعية.

إن هذا الإدراك، بدوره يوفر الوقود اللازم للمضي قدماً، في عملية تقييم المسؤولية المجتمعية، على أمل إلقاء الضوء على طبيعة المشكلة، أو الفرصة أو التحدي ومدى أهميته.

تتمثل الخطوة المنطقية الأولى، في جمع وفحص المعلومات ذات العلاقة، والتي تخص المؤسسة، وبيان أهدافها وطبيعة عملياتها وحجمها، والمواقع التي تعمل بها، وتجميع أية معلومات عن مشاركاتها السابقة، في قضايا اجتماعية او بيئية، وبيان منتجات المؤسسة وخدماتها، وعملية صنع القرار لديها، والنشاطات الأخرى، ليتم تحديد موقع المؤسسة، بالنسبة إلى نشاطات المسؤولية المجتمعية، وللتمكن من تحديد نقاط الضعف لديها فيما يتعلق بالأفعال المخصصة للمسؤولية المجتمعية، ومن ناحية أخرى، فإن التقييم الملائم للمسؤولية المجتمعية، سيؤدي إلى إبراز الصورة الواضحة المتعلقة بما يلي:

١. قيم المؤسسة وأخلاقها.
٢. المحركات الداخلية والخارجية التي تحفز المؤسسة، لاتباع نهج نظامي، في مجال المسؤولية المجتمعية.
٣. القضايا الرئيسية للمسؤولية المجتمعية، والتي تؤثر على/أو من الممكن ان تؤثر على المؤسسة.
٤. أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يجب إشراكهم.
٥. الهيكل الحالي المعتمد في صنع القرارات، ونقاط القوة وأوجه القصور، في هذا الهيكل، لدى تطبيق النهج المتكامل للمسؤولية المجتمعية.
٦. الموارد البشرية، والآثار المالية المترتبة على تطبيق مثل هذا النهج.
٧. مبادرات المسؤولية المجتمعية الحالية ذات العلاقة.

أهمية التقييم:

في بعض الأحيان لا يكون المدراء او حاملو الأسهم، على علم كافٍ بكيفية تطبيق مفاهيم المسؤولية المجتمعية، وتحويلها من حلم إلى واقع، وهنا لابد من القيام بهذا التقييم، لتجنب أي قرارات خاطئة، وذلك من خلال تقدير حجم الهوة ما بين ممارسات المؤسسة، وما تطمح فعليا في الوصول إليه. فالعديد من المؤسسات تطلق برامج في المسؤولية المجتمعية، دون المعرفة او للامتثال للاحتياجات القانونية، أو دون توفير الميزانية المطلوبة.

وبناءً عليه، فإن عملية التقييم تحدد المخاطر الرئيسية والفرص، ومن ثم يتم تتويج هذه الجهود، بتحليل شامل ودقيق للفجوة الموجودة في مجال المسؤولية المجتمعية، لتحديد نقاط القوة ومكامن الضعف، وتعد هذه المعلومات غاية في الأهمية، لتحديد الأولويات، وترويج نهج المسؤولية المجتمعية داخل المؤسسة وخارجها.

كيفية إجراء التقييم:

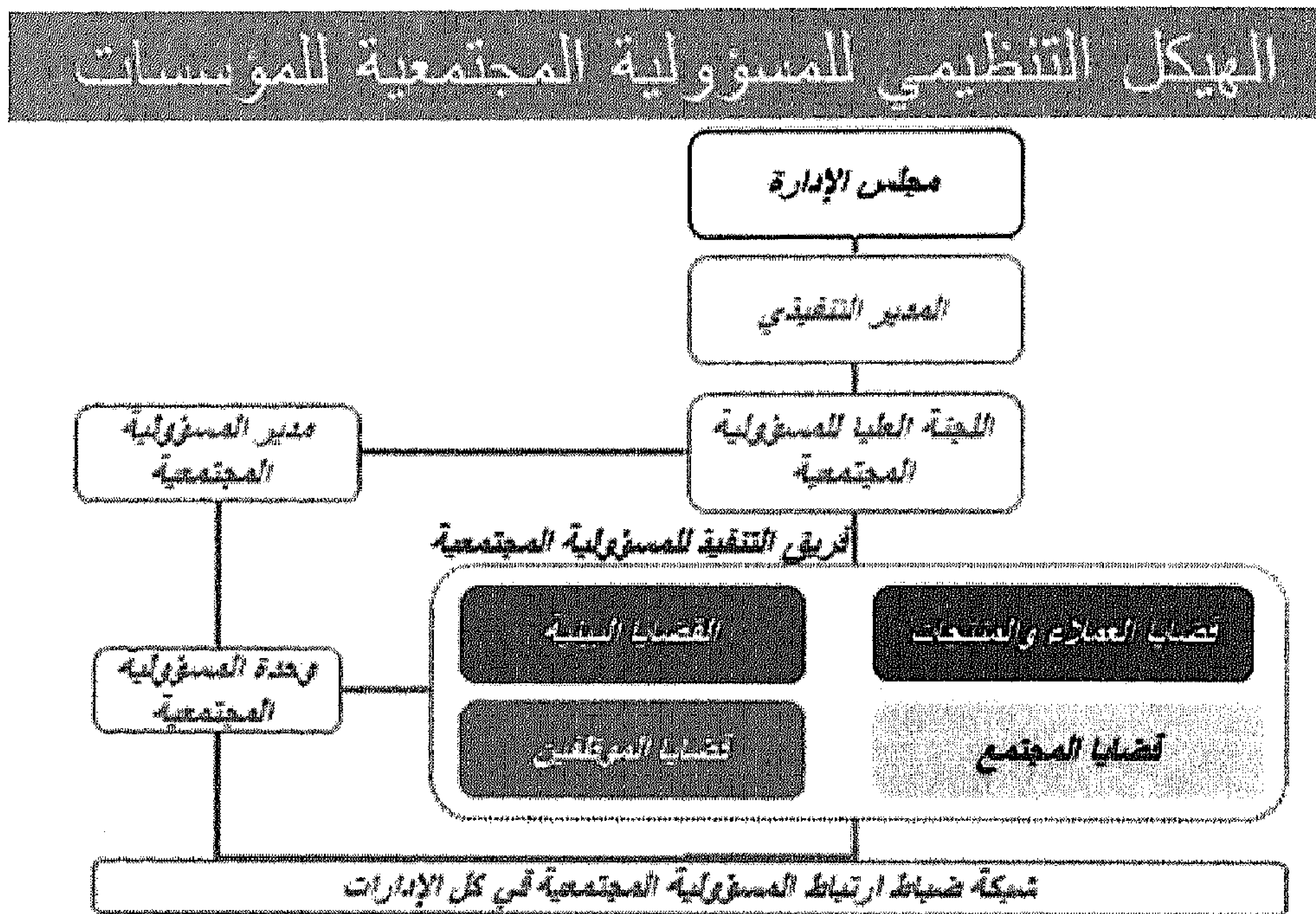
يوجد أربع محطات، لإجراء عملية التقييم لمستوى المسؤولية المجتمعية في المؤسسات، بعد التأكد من التزام الادارة العليا، ورغبتها بتبني مبدأ المسؤولية المجتمعية، وذلك بعد عرض مفهوم المسؤولية المجتمعية، وأبعاده وآليات وآثار تطبيقه على المؤسسة.

المحطة الأولى: تأسيس فريق عمل قيادي للمسؤولية المجتمعية:

تحديد فريق لمتابعة تطبيق هذا المفهوم من الادارة العليا والوسطى، ويمثل هذا الفريق جميع الأدوار، وفي الوضع المثالي، يجب أن يضم هذا الفريق ممثلين عن مجلس الإدارة أو المالكين والإدارة العليا، فضلا عن المتطوعين من وحدات مختلفة من داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ممثلين آخرين من كبار الموظفين في الموارد البشرية، والخدمات البيئية والصحة والسلامة، والعلاقات المجتمعية، والشؤون

القانونية والمالية والاتصالات. بالإضافة إلى ذلك، فإن أي موظفين آخرين، قد يناط بهم مهام رئيسية خلال تطبيق نهج المسؤولية المجتمعية للمؤسسة، ينبغي أن يأخذوا دوراً في هذا الفريق كما يوضح الشكل أدناه.

شكل توضيحي يبين وضع إدارة او قسم المسؤولية المجتمعية في الهيكل التنظيمي



المحطة الثانية: تطوير ووضع تعريف عملي للمسؤولية المجتمعية:

المهمة الأولى للفريق القيادي هو وضع تعريف عملي للمسؤولية المجتمعية خاص بالمؤسسة، ويكون ذلك من خلال طرح مفهوم المسؤولية المجتمعية، في الاجتماعات والاتفاق على الصيغة المناسبة للمؤسسة. ويجب اعتماد هذا التعريف

كأساس لباقي عملية التقييم، وينبغي أن يكون هذا التعريف عمومياً دون الخوض بالتفاصيل. ومن الممكن ان يشمل التعريف الأسلوب الأمثل، الذي تعمل به المؤسسة على إحداث التكامل ما بين اهدافها الاقتصادية، والبيئية، والمجتمعية، مع المحافظة في ذات الوقت على توقعات أصحاب المصلحة.

المحطة الثالثة: استعراض وثائق المؤسسة، والعمليات والأنشطة:

مع وجود تعريف عملي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة، وفهم أولي للدوافع وراء رغبة المؤسسة، في تفعيل مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، يجب أن يقوم الفريق القيادي بمراجعة ما يلي:

- **وثائق المؤسسة الرئيسية**: ويشمل ذلك رسالة المؤسسة، والسياسات المتبعة والاستراتيجيات المرسومة، وخطة الاتصال مع الاطراف المعنية، وسلسلة الموردين وسلسلة القيمة، ومدونة السلوك الأخلاقي ان وجدت.
- **العمليات**: كافة العمليات المنفذة في المؤسسة، ابتداءً من تأمين المواد الاولية، وانتهاءً بوصول المنتج او الخدمة لمتلقي الخدمة.
- **نشاطات المؤسسة**: المرتبطة مباشرة بقيامها بتقديم المنتجات والخدمات للمتعاملين، والمرتبطة بالمسؤولية المجتمعية.

المحطة الرابعة: تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين (خريطة أصحاب المصلحة):

والمقصود بمصطلح "أصحاب المصلحة" هم جميع الأشخاص الذين يتأثرون، أو يمكن أن يتأثروا بعمل المؤسسة، بالإضافة إلى كل من له اهتمام بأعمال المؤسسة. ويضم أصحاب المصلحة: المساهمين، والموظفين، والمجتمعات المحلية والموردين والسلطات التنظيمية، والنقابات، والزبائن والحكومة..إلخ. ولكل مؤسسة مجموعة مختلفة من أصحاب المصلحة. وعليه يجب على الفريق القيادي أن يقوم بتحديد وتحليل اصحاب المصلحة، كما في الجدول رقم (١) والعمل على إشراكهم، وقد

يكشف هذا التحليل الجهات التي تتجاهلها المؤسسة، رغم اهميتها وتأثيرها الكبير، والتي تمثل فرصة وتحدياً للمؤسسة في نفس الوقت. وعلى الرغم من أن عمل فريق القيادة، يجب أن يوضح كافة المسائل المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية، والمشاكل والفرص، ووضع خطط العمل، بناءً على ذلك، فإن عليه أن يشرك أصحاب المصلحة، في التفاصيل، وذلك من خلال عقد اجتماعات، لتوضيح ورسم حدود القضايا المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية، مما قد يؤدي إلى كشف بعض الفرص، والمشاكل المحتمل حدوثها للمؤسسة، وذلك من خلال المناقشات التي يشارك فيها أصحاب المصلحة.

ومن الأهمية بمكان، أن يقوم أعضاء الفريق القيادي، بتوضيح أهمية وغرض تلك المناقشات، لأصحاب المصلحة، منذ البداية، بالإضافة إلى عرض نتائج تقييم مستوى المسؤولية المجتمعية في المؤسسة عليهم، ووضع خطة اتصال، تضمن اطلاعهم على جميع القرارات، والأنشطة ذات التأثير المحتمل عليهم مستقبلاً واخذ التغذية الراجعة منهم.

جدول رقم (١) يوضح آلية تحديد أولويات أصحاب المصلحة.

أولويات مجموعات أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	هل تؤثر هذه المجموعة بقوة على أداء المنشأة؟			هل تتأثر هذه المجموعة بقوة بأداء المنشأة؟			هل ستؤثر هذه المجموعة او تتأثر بشدة في المستقبل؟	المجموع
	الاقتصادي	اجتماعي	البيئي	الاقتصادي	اجتماعي	البيئي		
الموظفون								
العملاء								
المجتمع المحلي								
المستثمرون								
سلسلة التوريد								

المصدر: دورة تقرير الاستدامة التابعة لمبادرة التقرير العالمية

يوضح هذا الجدول نتائج نموذج عن استقصاء قامت به إحدى المؤسسات لتقدير مدى تأثيرها على أصحاب المصلحة أو مدى تأثرها بهم عبر الاجابة بنعم (١) أو لا (٠) على سبعة أسئلة، وكلما ارتفعت الدرجة كان التأثير أقوى على مجموعة أصحاب المصلحة أو من جانبهم، وبالتالي قد تراعي المنشأة مجموعة أصحاب المصلحة هذه وتمنحهم الأولوية:

*** مؤشرات المسؤولية المجتمعية تجاه أصحاب المصالح**

١.المالكون

- تحقيق أكبر ربح ممكن
- تعظيم قيمة السهم
- زيادة قيمة المنظمة
- رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع
- سلامة الموقف القانوني والأخلاقي

٢.العاملون

- أجور ومرتبات مجزية
- فرص ترقية متاحة وجيدة
- تدريب وتطوير مستمر
- ظروف عمل صحية مناسبة
- عدالة وظيفية
- مشاركة بالقرار
- خدمات وامتيازات أخرى

٣.العملاء

- منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة
- إعلان صادق وأمين
- منتجات أمينة عن الاستعمال
- متاحية وميسورية للحصول على المنتج أو الخدمة.
- التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت
- إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن
- التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق

٤.البيئة

- ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة
- تقليل المخاطر البيئية
- وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة
- إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة
- مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية
- جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشان استخدام الوقود
- ترشيد استخدام المياه
- معالجة المخلفات
- حماية التنوع البيئي

٥. المجتمع المحلي

- دعم البنى التحتية
- احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك

- محاربة الفساد الإداري والرشوة
- دعم مؤسسات المجتمع المدني
- دعم الأنشطة البيئية
- دعم الأنشطة الاجتماعية
- دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم

٦. الحكومة

- الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة
- تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق
- تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي
- احترام مبدأ تكافؤ الفرص بالتوظيف
- احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز
- تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصاً ما يتعلق بالأمراض المتوطنة

٧. الموردون

- استمرار التعامل العادل
- أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة
- تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل
- تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل

٨. المنافسون

- منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمصالح الغير
- عدم سحب العاملين من الآخرين بطرق غير نزيهة

٩.الجماعات الضاغطة

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات
- التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام
- الصدق والشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة

١٠.الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة

- عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات
- المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا
- تجهيزات المعوقين
- دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع
- احترام فوانين وخصوصية المرأة
- فرص ترقية عادلة
- تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح
- الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين
- الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الطفل

استمارة مقترحة تقييم الواقع الحالي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة (يمكن تعديلها حسب طبيعة وعمل وحجم المؤسسة) النموذج تم استخدامه من قبل غرفة الشرقية/ الدمام/ السعودية

أولا : المعلومات الأساسية:

١. المسمى الوظيفي:

☐ المالك الرسمي. ☐ مدير برامج المسؤولية المجتمعية.

☐ مدير تنفيذي.   ☐ مدير العلاقات العامة.

☐ أخرى (حدد)..

٢. نشاط المؤسسة ؟

☐ صناعي   ☐ زراعي   ☐ تجاري   ☐ خدمي

☐ مالي   ☐ عقارات ومقاولات   ☐ أخرى.............................

٣. عمر المؤسسة؟

عمر المؤسسة هو..عام.

٤. عدد فروع المؤسسة؟

تملك المؤسسة..فرع.

٥. إجمالي عدد الموظفين والعاملين:

يبلغ إجمالي عدد الموظفين والعاملين بالمؤسسة .... موظف وعامل.

٦. ما هو إجمالي المبيعات السنوية للمؤسسة؟ (..........................ريال)

أو اختر الفئة المناسبة لحجم مبيعاتكم السنوية من الجدول الآتي:

☐ أقل من ١٠ مليون	☐ ١٠١ مليون – ٢٠٠ مليون
☐ ١٠ مليون – ٢٠ مليون	☐ ٢٠١ مليون – ٣٠٠ مليون
☐ ٢١ مليون – ٣٠ مليون	☐ ٣٠١ مليون – ٤٠٠ مليون

☐ أقل من ١٠ مليون	☐ ١٠١ مليون – ٢٠٠ مليون
☐ ٣١ مليون – ٤٠ مليون	☐ ٤٠١ مليون – ٥٠٠ مليون
☐ ٤١ مليون – ٥٠ مليون	☐ ٥٠٠ مليون – مليار
☐ ٥١ مليون – ١٠٠ مليون	☐ مليار فأكثر

ثانياً: معلومات عامة عن مفهوم المسؤولية المجتمعية وأهميتها للمؤسسة:

١. بدايةً من وجهة نظركم، ما هو مفهوم المسؤولية المجتمعية لديكم؟

(برجاء اختيار ثلاثة فقط من الاختيارات الآتية)

- المسؤولية المجتمعية للمؤسسات هي مجموعة من الأنشطة الخيرية التي تقدمها المؤسسة في المجتمع المحلي.
- المسؤولية المجتمعية للمؤسسات هو التزام المؤسسة التام بحقوق وقوانين العمال والقوانين البيئية.
- المسؤولية المجتمعية للمؤسسات تشجع وتعزز النزاهة لدى الشركات، والشفافية والمساءلة من خلال مجموعة من القواعد الداخلية أو العمليات التي تحكم وتنظم عملياتها الداخلية والخارجية.
- المسؤولية المجتمعية للمؤسسات هي مجموعة من الممارسات والمبادرات الخيرية الموسمية بدافع من العلاقات العامة أو اعتبارات التسويق.
- المسؤولية المجتمعية للمؤسسات هي مجموعة شاملة من الممارسات والسياسات والبرامج التي تتكامل استراتيجيا في جميع أنشطة وقرارات المؤسسة للحد من التأثير السلبي على بيئة المؤسسة الاجتماعية والطبيعية.

- المسؤولية المجتمعية للمؤسسات هي العملية الرسمية لإدارة العلاقة بين المؤسسة وكافة الجهات والأفراد ذات العلاقة (أصحاب المصلحة) لتوفيق ومواءمة المصالح المتبادلة بينهما.
- هي مفهوم يهدف إلى تحقيق النجاح التجاري بطريقة لا تعرض رفاهية وأمان الموظفين او المجتمع للخطر.
- المسؤولية المجتمعية للمؤسسات تمثل عملية صنع القرار على أساس القيم الأخلاقية والامتثال للمتطلبات القانونية.
- المسؤولية المجتمعية للمؤسسات تصف الطريقة التي تدير المؤسسة علاقاتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بها، والطريقة التي تتعامل بها مع أصحاب المصلحة (المساهمين، الموظفين، العملاء، الحكومات، الشركاء التجاريين والمنظمات المجتمعية).

٢. أهمية المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

برجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن رأيك في الفقرات المذكورة، ومدى دقتها في التعبير عن أهمية المسؤولية المجتمعية.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	تعد المسؤولية المجتمعية إستثمار ناجح يعود بالمنفعة على المؤسسة.					
٢	تعد المسؤولية المجتمعية للمنظمة ضرورة ملحة، إذ لا يتم تحقيق نجاح المؤسسة دون تبنيها.					
٣	المسؤولية المجتمعية مفهوم إستراتيجي مرتبط بتحقيق الفاعلية الإدارية.					
٤	تؤثر الأنشطة المجتمعية التي تقوم بها المؤسسة إيجابياً على العائد من الإستثمار.					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٥	تحسن الأنشطة المجتمعية التي تقوم بها المؤسسة موقفها التنافسي في السوق.					
٦	الأنشطة المجتمعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع الجهات الحكومية والرسمية.					
٧	الأنشطة المجتمعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي.					
٨	الدافع والوازع الديني هو السبب الرئيس لقيام المؤسسة في تحمل المسؤولية المجتمعية.					
٩	الأنشطة المجتمعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع المستثمرين.					
١٠	الأنشطة المجتمعية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين صورة المؤسسة وسمعتها.					
١١	عدم القيام بالمسؤولية المجتمعية يهدد بقاء ونمو وتطور المؤسسة.					

ثالثاً – معلومات عن واقع المسؤولية المجتمعية لدى المؤسسة:

١. ما هو المستوى التنظيمي للمسؤولية المجتمعية لديكم؟

☐ إدارة / قسم مستقل للمسؤولية المجتمعية لدينا، وعدد العاملين به.......................موظف.

☐ تقوم بها إدارة العلاقات العامة. ☐ مجلس إدارة المؤسسة.

☐ ليس لدينا أي إدارة تقوم بها. ☐ أخرى...
....

٢. تشتمل برامج المسؤولية المجتمعية على ٧ عناصر رئيسة، برجاء توضيح أي من هذه العناصر تحظى باهتمام مؤسساتكم؟ (ضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن واقع أداء مؤسساتكم)

العناصر الأساسية للمسؤولية المجتمعية		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الحوكمة وأخلاقيات العمل	يوجد لدى المؤسسة دليل لقواعد الحوكمة.					
	يوجد لدى المؤسسة لائحه أو مدونة لأخلاقيات العمل ومطبقة بشكل واضح وفعال.					
الحقوق الأساسية للمجتمع (حقوق الإنسان)	تساهم المؤسسة في مواجهة المواقف الطارئة كالكوارث والأزمات.					
	توفر المؤسسة آلية عادلة وشفافة لحل مشاكل الموظفين ومواجهتها.					
	لا يوجد لدى المؤسسة أي ممارسات تتصف بالتمييز بين الناس على أي أساس عرقي أو طائفي.					
	تدعم المؤسسة الحقوق المدنية لكافة منسوبيها.					
	تدعم المؤسسة الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لموظفيها ولأفراد المجتمع.					
رعاية الموظفين	لا يوجد لدى المؤسسة أي ممارسات تتصف بالتمييز في اختيار موظفيها.					
	توفر المؤسسة كافة وسائل الأمن والسلامة لكافة موظفيها.					
	تقدم المؤسسة أجوراً ومكافآت توفر الحد الأدنى من الحياة الكريمة للإنسان.					
	تلتزم المؤسسة بكافة حقوق العمال وفق القوانين.					
	تقدم المؤسسة برامج لرعاية أسر العمال والموظفين.					

العناصر الأساسية للمسؤولية المجتمعية		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	تمنح المؤسسة بدل وقت إضافي للعمال والموظفين.					
	توفر المؤسسة الرعاية الصحية المناسبة لموظفيها.					
	تقدم المؤسسة برامج تدريبية لتأهيل وتطوير منسوبيها.					
	تنقل المؤسسة الخبرة الكافية لمنسوبيها الجدد.					
	تمنح المؤسسة إجازات أسبوعية وسنوية ومرضية مناسبة.					
	لا تمارس المؤسسة الفصل التعسفي.					
البيئة	لا تمارس المؤسسة أي أنشطة تضر بالبيئة.					
	لا تستخدم المؤسسة أي منتجات تضر بالبيئة.					
	تنتهج المؤسسة سياسة للحفاظ على الموارد البيئية.					
	تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة الطبيعية.					
العملاء	تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها / خدماتها.					
	لا تخفي المؤسسة أية معلومات عن المستهلك.					
	تتميز منتجات/ خدمات المؤسسة بالامان والسلامة.					
	توضح المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة لكيفية وسلامة استخدام المنتج.					
	تقدم المؤسسة خدمات مناسبة لما بعد البيع.					
	تقدم المؤسسة أسعاراً مناسبة لخدمات ما بعد البيع.					
	تحمي المؤسسة خصوصية بيانات العملاء.					
الانتاج والعمليات	تتصف كافة عمليات المؤسسة بالنزاهة الكاملة وعدم الفساد.					
	تمارس المؤسسة نشاطها وفق قواعد المنافسة الشريفة العادلة.					

العناصر الأساسية للمسؤولية المجتمعية		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المشاركة والتنمية المجتمعية	تشارك المؤسسة في انشطة لحماية الحقوق الفكرية.					
	تساهم المؤسسة في مكافحة الفساد.					
	تشارك المؤسسة في الحوار المجتمعي حول المسؤولية المجتمعية.					
	تشارك المؤسسة في دعم البرامج التعليمية للمجتمع.					
	تشارك المؤسسة في التنمية الثقافية للمجتمع.					
	تساهم المؤسسة في توطين فرص العمل (السعودية).					
	تساهم المؤسسة في عمليات التدريب والتطوير لغير منسوبيها.					
	تساهم المؤسسة في عمليات التطوير التقني (التكنولوجي) مع الجهات الخارجية.					
	تدعم المؤسسة المشروعات الصغيرة.					
	تدعم المؤسسة الموردين المحليين.					
	تساهم المؤسسة في برامج التوعية والرعاية الصحية للسكان.					
	تستثمر المؤسسة في مشروعات ذات أولوية مجتمعية (يحتاجها السكان).					

٣. ما هو عدد برامج المسؤولية المجتمعية التي تقدمونها سنوياً وفقاً لهذا التقسيم؟

العناصر الأساسية	عدد البرامج المقدمة سنوياً
الحوكمة وأخلاقيات العمل	.... / سنة
الحقوق الأساسية للمجتمع (حقوق الإنسان)	.... / سنة
رعاية الموظفين	.... / سنة
البيئة	.... / سنة
العملاء	.... / سنة

العناصر الأساسية	عدد البرامج المقدمة سنوياً
الانتاج والعمليات	.... / سنة
التنمية المجتمعية (خارج المؤسسة)	.... / سنة
المجموع	.... برنامج / سنة

٤. على المستوى الخارجي، كم عدد البرامج التي تساهمون فيها سنوياً؟

نوعية البرامج	عدد البرامج المقدمة سنوياً
دعم برامج الحفاظ على البيئة	.... / سنة
دعم البرامج التعليمية	.... / سنة
دعم التنمية الثقافية والدينية	.... / سنة
تعزيز السعودة	.... / سنة
دعم برامج التدريب والتطوير	.... / سنة
دعم التطوير التقني (التكنولوجي)	.... / سنة
دعم المؤسسات الصغيرة	.... / سنة
دعم برامج التوعية والرعاية الصحية	.... / سنة
دعم جمعيات رعاية الأيتام والفقراء	.... / سنة
أخرى	.... / سنة
....	.... / سنة
....	.... / سنة

٥. من وجهة نظركم، ما هي الحوافز التي من شأنها ان تشجع وتدعم برامج المسؤولية المجتمعية لدى شركتكم؟

(برجاء اختيار اثنين فقط من العبارات الآتية)

- منح أولوية للمؤسسات المسؤولة مجتمعياً.
- دعم استشارات المسؤولية المجتمعية.
- منح الجوائز.
- رعاية المشاركة في المعارض.
- دعم التنسيق مع الشركات الكبرى في هذا الأنشطة المشتركة.
- أخرى (حدد): ....

٦. هل تقوم مؤسساتكم بتخصيص ميزانية للإنفاق على أنشطة المسؤولية المجتمعية سنوياً؟

☐ نعم　　　　☐ لا

إذا كانت الإجابة بـ لا أجب عن هذا السؤال ثم انتقل للسؤال رقم (٧):

- من وجهة نظركم ما هي أبرز معوقات دمج وإنشاء إدارة او قسم خاص بالمسؤولية المجتمعية لديكم؟

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	عدم توفر الوقت الكافي لقيام المؤسسة بأنشطة المسؤولية المجتمعية					
٢	لا نؤمن بالمسؤولية المجتمعية ولم يسبق لنا التفكير بها في المؤسسة					
٣	أرى أن المسؤولية المجتمعية لا ترتبط بطبيعة قطاع عملنا، فهي لا تمت بصلة لطبيعة نشاطنا الرئيس					
٤	المسؤولية المجتمعية لا تخلق النتائج الإيجابية للمنظمة فهي هدر للوقت والمال					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٥	ندرة المختصين والخبراء في كيفية قيام المؤسسة بالمسؤولية المجتمعية					
٦	غياب القوانين والتشريعات التي تفرض وتنظم تبني المسؤولية المجتمعية من قبل المنظمات					
٧	ضعف الميزانية وعدم توفر المال اللازم للقيام بالمسؤولية المجتمعية					
٨	عدم إيمان الإدارة العيا بها					
٩	غياب الدعم الحكومي والتشجيع على تبني المنظمات للمسؤولية المجتمعية					
١٠	أخرى: حدد.					
١١	....					

إذا كانت الإجابة بـ نعم:

- كم يبلغ حجم ميزانية برامج المسؤولية المجتمعية لديكم خلال العام الجاري؟
  يبلغ إجمالي ميزانية المسؤولية المجتمعية لدينا...............ريال/ سنة.
- ما هو حجم البند المخصص لأنشطة المسؤولية المجتمعية ضمن ميزانيتكم السنوية؟

☐ أقل من ١٪ من الميزانية ☐ ١-٢ ٪

☐ أقل من ١٪ من الميزانية ☐ ١-٢ ٪

☐ ٢-٣٪ ☐ ٣-٤٪

☐ ٤-٥٪ ☐ ٥٪ فأكثر

- هل يزيد هذا المخصص سنوياً أم ينقص؟

☐ يزيد ☐ ينقص

- منذ متى تم تأسيس (برنامج / إدارة) المسؤولية المجتمعية ؟

تم تأسيس (برنامج / إدارة) المسؤولية المجتمعية منذ.......................... سنة.

- هل هناك قياس لعائد برامج المسؤولية المجتمعية المطبقة لديكم ؟

☐ نعم ☐ لا

٧. كيف تتوقع تطور اهتمام مؤسساتكم ببرامج المسؤولية المجتمعية خلال الخمس سنوات القادمة؟

- يزيد الاهتمام بالبرامج زيادة كبيرة.
- يزيد الاهتمام.
- يبقى نفس مستوى الاهتمام كما هو.
- ينخفض مستوى الاهتمام.
- ينخفض بشكل كبير.

٨. ما هي أولوية مجالات برامج المسؤولية المجتمعية التي ترغبون في دعمها وتطويرها خلال الفترة القادمة؟

نوعية البرامج	مستوى الرغبة في المساهمة في المجالات المختلفة				
	نرغب بشدة	نرغب	محايد	لا نرغب	لا نرغب على الإطلاق
برامج تطبيق الحوكمة وأخلاقيات العمل					
برامج الحفاظ على الحقوق الأساسية لأفراد المجتمع (حقوق الإنسان)					
برامج رعاية العملاء وتحقيق رضاهم					
برامج رعاية الموظفين					
الحوكمة وأخلاقيات العمل					
برامج المسؤولية المجتمعية فيما يخص الانتاج والعمليات					
دعم برامج الحفاظ على البيئة					
دعم البرامج التعليمية					
دعم التنمية الثقافية والدينية					
تعزيز السعودة					
دعم برامج التدريب والتطوير					
دعم التطوير التقني (التكنولوجي)					
دعم المؤسسات الصغيرة					
دعم برامج التوعية والرعاية الصحية					
دعم جمعيات رعاية الأيتام والفقراء					
أخرى..					

أخيراً، ما هي مقترحاتكم لانشاء خدمات إجتماعية جديدة مستقبلية؟.......

....

....

....

....

....

....

ب. وضع استراتيجية خاصة بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسة:

إن عملية تقييم المسؤولية المجتمعية في المؤسسة، تؤدي إلى بناء قاعدة للمعلومات، تستطيع المؤسسة استخدامها لتطوير خطة استراتيجية للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة، ويساعد هذا التقييم، على رسم خارطة الطريق، وتحديد اتجاهات المؤسسة ومجالاتها على المدى البعيد، بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من تحقيق النجاح، باستخدام مواردها، ضمن البيئة التي تنافس فيها، وتلبية احتياجات السوق، وتوقعات أصحاب المصلحة.

إن الاستراتيجية الجيدة للمسؤولية المجتمعية تحدد ما يلي:

١. التوجه العام الذي ترغب المؤسسة بالمضي نحوه فيما يتعلق بتحمل المسؤولية المجتمعية.

٢. النهج الأساسي لمواصلة العمل.

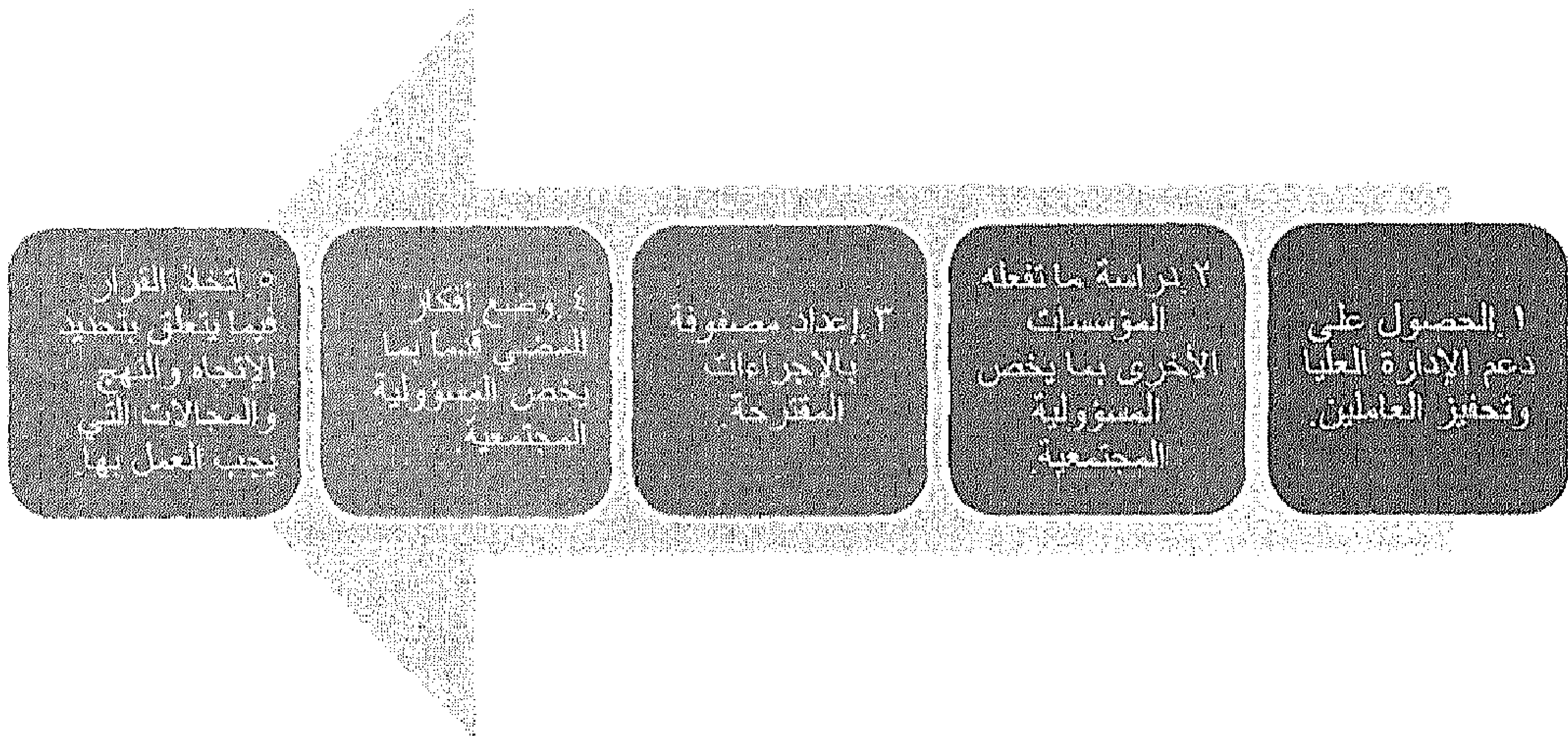
٣. الأولويات المحددة.

٤. الخطوات الفورية القادمة.

قـد تقـرر بعـض المؤسـسات اعتمـاد "الحـد الأدنـى الـلازم" لتفعيـل مفهـوم المسؤولية المجتمعية، وقد تقرر مؤسسات أخرى اعتماد مبادرات قويـة وجريئـة في هذا النطاق.

ج. تطوير استراتيجية المسؤولية المجتمعية للمؤسسات:

يتم تطوير استراتيجية المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، من خلال الخطـوات التالية:



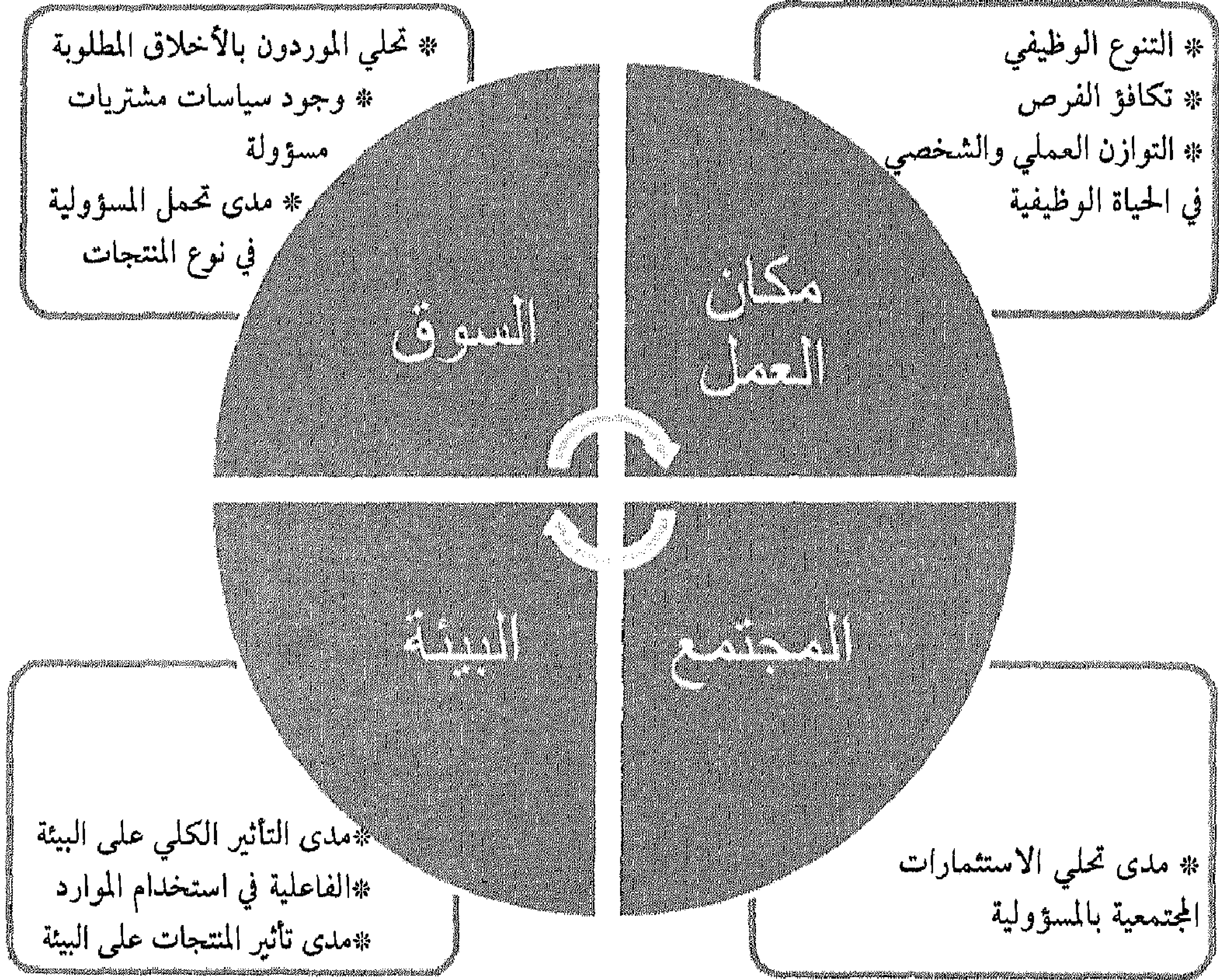
١- الحصول على دعم مـن الادارة العليـا وتحفيـز المـوظفين: تبقـى فـرص نجـاح الاستراتيجية ضئيلة، من دون تحصيل الدعم اللازم من الادارة العليـا، ولـذلك لابد من جمع الدعم الكافي، لبدء العمـل علـى اسـتراتيجية المـسؤولية المجتمعيـة للمؤسسات. ويتم تحصيل الدعم بالدرجة الأولى من خلال اطلاع المـدير علـى أهم نتائج التقييم، الذي تم في الخطوة السابقة، مـن خطـوات تطبيـق المـسؤولية المجتمعية للمؤسسات، والاستفادة من أهم توصيات التقييم.

٢- **دراسة ما تفعله المؤسسات الأخرى والبحث والتقصي حول ما يقوم به الآخرون والتعرف على آخر ما تم التوصل له في هذا المجال:** وهنا لابد من الاستفادة من تجارب الآخرين، وتوظيفها في العمل المستقبلي، وهذا البحث يجب أن يأخذ بعين الاعتبار، نقاط التشابه والاختلاف، مع المؤسسات الأخرى. ويجب تحري الدقة، والتركيز خلال عملية التقصي، في بناء استراتيجية المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بغية تجنب الأخطاء التالية:

- الافتقار إلى رؤية واضحة في المسؤولية المجتمعية.
- عدم معرفة مقدار وحجم التغيير الذي سيتم عند التطبيق.
- عدم التمييز ما بين المخاطر والفرص.
- الانتقائية في جمع المعلومات.
- الفشل في الإبداع والرغبة في التقليد.
- عدم اشراك جميع أصحاب المصالح.

٣- **إعداد مصفوفة بالإجراءات المتبعة:** بعد كل ما تقدم، فقد أصبح من الضروري، تحليل المعلومات التي تم جمعها، ووضع المقترحات المتعلقة بنشاطات المسؤولية المجتمعية، مقارنه مع ما يتم القيام به فعليا في المؤسسة، مع مراعاة الجوانب البيئية والمجتمعية والاقتصادية، وبما يتناسب مع مكان العمل والسوق المحيط، والمجتمع والبيئة، بحيث يتم تغطية الجوانب الموضحة في المصفوفة أدناه:

مصفوفة بالإجراءات المقترحة



وضع أفكار جديدة لتطوير المسؤولية المجتمعية: يمكن في هذه المرحلة، اتخاذ أحد الخيارات للمواصلة، أولها التحول التدريجي، والآخر يتمثل في التغير الشمولي. وأياً كان الخيار أو النهج الذي تم اختياره، فإن أولى الخطوات المفيدة للوصول إلى السبيل الأمثل لدمج مبدأ المسؤولية المجتمعية، مع عمليات المؤسسة، تتمثل في عقد جلسات العصف الذهني مع كبار المديرين، والموظفين والشركاء الرئيسيين وغيرهم.

ويجب أن يكون واضحاً للمشاركين، ضرورة مواءمة النهج المعتمد للمسؤولية المجتمعية، مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

اتخاذ القرار فيما يتعلق بتحديد الاتجاه والنهج ونقاط التركيز التي يجب العمل بها: يجب أن يستطيع فريق العمل أن يبرز الصلاحيات الممنوحة من قبل الإدارة العليا، وكيفية استخدامها للبدء في العمل وتوجيه المؤسسة للتركيز على بعض الأولويات، من خلال تحديد حجم الهوة ما بين الواقع وما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه.

أ- الاتجاه: هذا هو المسار العام الذي يجب أن تستمر فيه المؤسسة، للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي تسعى لتحقيقه. وعلى سبيل المثال، قد تقرر شركات الملابس التأكيد على صحة العمال وسلامتهم، وقد تقرر الشركات المختصة بالغابات أو الأحراج أن القضايا البيئية المرتبطة بالحصاد، يجب أن تكون نواة لأنشطتها، وقد تقرر

من الممكن الحصول على أفكار للمضي قدماً فيما يخص المسؤولية المجتمعية من خلال الاجابة عن الأسئلة المدرجة أدناه من قبل المشاركين في جلسات العصف الذهني:

أ. ما هي الأنشطة المجتمعية والبيئية والمبادرات التي سبق للمنشأة اتخاذها في مجال المسؤولية المجتمعية؟

ب. ما نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الحالية؟

ج. ما هي الاشياء المفيدة التي تعلمتها المنشأة من تجارب الآخرين؟

د. ما هي أهداف المنشأة في مجال المسؤولية المجتمعية؟

هـ. أين يمكن للمنشأة أن تكون في غضون ١٠ سنوات، من حيث أنشطة المسؤولية المجتمعية ونتائجها؟

و. ما هي التغييرات التي يجب إجراؤها في مجال الممارسات والمنتجات، مقارنةً بالوضع الحالي؟

ز. هل التغييرات التي ستقدم عليها المنشأة في مجال المسؤولية المجتمعية، سيكون لها تأثير كبير على المنشأة وعلى الآخرين؟ وما هي هذه التأثيرات المحتملة؟

الشركات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات أن التدابير المتعلقة بمكافحة الرشوة هي المنطقة المستهدفة.

ب- **النهج**: يشير ذلك إلى آلية تخطيط المؤسسة للتحرك في الاتجاه المحدد، وعلى سبيل المثال، قد تقرر المؤسسة أن تقوم بمراجعة الرسالة والرؤية والقيم أولاً، ومن ثم وضع مدونة سلوك أخلاقي جديدة قيد التنفيذ، ومن ثم معالجة القضايا المتعلقة بالمقاولين.

ت- **نقاط التركيز**: يجب تحديد النقاط التي تتواءم مع أهداف المؤسسة، ومنحها الأولوية، إن النقاط التي ينبغي التركيز عليها، يمكن ان تكون ثغرات محددة في العمليات، أو الاستفادة من فرصة جديدة، أو معالجة احتياجات لمجموعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين. وعلى سبيل المثال، يمكن لمؤسسة مالية جديدة أن تسعى للحصول على وسائل جديدة لحماية معلومات العملاء الشخصية، في حين أن متاجر التجزئة الغذائية، قد تقرر التركيز على مكافحة السمنة كهدف فوري.

ثانياً: مرحلة التنفيذ

أ. تطوير وإعداد التزامات ومواثيق المسؤولية المجتمعية التي يجب المضي بها.

إن التزامات المسؤولية المجتمعية هي مواثيق تطورها المؤسسة توقع عليها وتلتزم بها لتوضح ما الذي تنوي المؤسسة تفعيله لمعالجة التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويتم اشتقاق هذه الالتزامات من تقييم المسؤولية المجتمعية واستراتيجيتها في المؤسسة، ويتم تطويرها تحديداً عند تحول المؤسسة من التخطيط إلى التنفيذ.

توضح التزامات ومواثيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسة ما يلي:

- أن ثقافة المؤسسة متطابقة أو منسجمة مع القيم الخاصة بالمسؤولية المجتمعية.
- تواؤم وتكامل هذه الالتزامات مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

- تقدم هذه الالتزامات دليلاً واضحاً للموظفين والآخرين عن ماهية التصرفات المطلوبة منهم.
- تعمل هذه الالتزامات على إيصال النهج المعتمد في المؤسسة لتنفيذ المسؤولية المجتمعية لشركاء العمل، الموردين، منظمات المجتمع المدني، الحكومات، والمجتمع.

*** تعمل المؤسسة على تطوير وإعداد التزامات ومواثيق المسؤولية المجتمعية عبر تفعيل الخطوات التالية:**

١. مسح للالتزامات الحالية فيما يخص المسؤولية المجتمعية:

من المفيد لدى القيام بإجراء هذا المسح طرح عدة أسئلة، منها على سبيل المثال:

- من هم الأشخاص والمؤسسات الذين اشتركوا في عملية تطوير هذه الالتزامات؟
- هل ينبغي مشاركة ذات الاشخاص والمؤسسات الذين ذكروا في البند الأول في التزامات المسؤولية المجتمعية الخاصة بالمؤسسة.
- ما هي الأهداف التي تحدد عملية تطوير التزامات المسؤولية المجتمعية؟
- هل يمكن لقضية محددة، في مجال المسؤولية المجتمعية، تم تحديدها من قبل المؤسسة، ان تحل أو تناقش، من خلال استخدام التزامات المسؤولية المجتمعية المشابهة؟

٢. فتح الحوار مع أصحاب المصلحة الرئيسيين:

للبدء بهذه المرحلة الحيوية في تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسة، يجب أن يقف أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة العليا بإصرار وحزم وراء هذه الالتزامات،

وبدون هذا الالتزام، فإنه يوجد احتمال ضئيل بنجاح التزامات المسؤولية المجتمعية المستقبلية بشكل فاعل في المؤسسة.

٣. تحديد وتطوير الالتزامات من خلال مجموعة العمل:

يجب تشكيل مجموعة العمل، بشكل يجمع كافة الأطياف في المؤسسة، ابتداءً من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، وصولاً إلى موظفي الصفوف الأمامية. بالإضافة إلى هؤلاء المتحمسين حول تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسة، وأولئك المشككين، للحصول على وجهات نظر مختلفة في القضايا المطروحة.

إن التشكيلة المناسبة لهذه المجموعة، أمر في غاية الأهمية، إذ يجب أن يكونوا مستقلين، ويتمتعون بالمصداقية، ويتحلون بالمعرفة، ويملكون المصادر والوقت اللازم للالتزام بالعمل المطلوب.

٤. إعداد نسخة أولية للخطة:

يجب أن تتم صياغة التزامات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، بلغة مبسطة، وأن تحتوي على البيانات اللازمة، وأن تكون الالتزامات واضحة وموجزة. ومن المستحسن أن يتم إشراك أعضاء مجموعة العمل، في إعداد المسودة، كما يفضل أن تقوم المؤسسة، باستخدام الوثائق الموجودة، والرجوع إليها، عند إعداد تلك المسودة.

٥. التشاور مع أصحاب المصالح:

يمكن للمشاورات المستفيضة في البداية، منع حدوث العديد من المشاكل لاحقاً، إن الأسلوب الجيد يقتضي إجراء المشاورات مع الأشخاص الأكثر عرضة للتأثر، بشكل مباشر، نتيجة تطبيق التزامات المسؤولية المجتمعية، في المؤسسة لاحقاً، كما تستطيع مجموعة العمل، أن تقوم بإجراء مناقشات أكثر رسمية، مع المجموعات الأخرى، والتي لا تدرك مبادرات المسؤولية المجتمعية في المؤسسة.

٦. مراجعة الالتزامات بشكل نهائي والعمل على نشرها:

استناداً إلى مدخلات المشاورات، تستطيع المجموعة العاملة، وضع اللمسات الأخيرة على التزامات المسؤولية المجتمعية، ليتم نشرها ومشاركتها مع جميع الموظفين، كجزء من عملية التطبيق.

ب. تنفيذ الالتزامات:

١. تطوير هيكلة متكاملة لصنع القرار فيما يخص المسؤولية المجتمعية.
٢. إعداد وتنفيذ خطة عمل للمسؤولية المجتمعية.
٣. تحديد أهداف قابلة للقياس، وتحديد مقاييس الأداء.
٤. تشجيع الموظفين وغيرهم ممن تنطبق عليهم الخطة على المشاركة.
٥. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في المسؤولية المجتمعية.
٦. وضع آليات لمعالجة مشاكل السلوك المثير للمشاكل.
٧. وضع خطط لتفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية.

تشير عملية تنفيذ الالتزامات، إلى القرارات والعمليات، والممارسات والنشاطات اليومية، التي تؤكد أن المؤسسة تتحلى بالروح المطلوبة، وتسعى لتحقيق الرسالة المنشودة من التزامات المسؤولية المجتمعية، وبالتالي تحقيق الاستراتيجية الموضوعة في هذا الشأن.

❖ خطوات تطبيق التزامات المسؤولية المجتمعية:

١. تطوير الهيكلة المتكاملة لصنع قرارات المسؤولية المجتمعية:

بالرغم من اختلاف المؤسسات عن بعضها، إلاّ ان لكل منها هيكل محدد،

ومعتمد في عملية صنع القرار، للتمكن من تحقيق التزاماتها واحتياجات العملاء.

والسؤال الذي يجب الإجابة عنه في هذه المرحلة، يدور حول أفضل هيكلة، أو آلية يمكن اعتمادها لصنع القرارات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية في المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار رسالة المؤسسة، وحجمها، والقطاع الذي تعمل به، وثقافتها والطريقة التي تنظم بها أمورها وعملياتها، وكيفية إدارة المخاطر المحتملة.

من الضروري أن تعمل المؤسسة على المواءمة ما بين أهداف المسؤولية المجتمعية، وصنع القرارات المتعلقة بها، مع الأهداف الكلية للمؤسسة، واستراتيجياتها، بحيث يتم أخذ الأمور التي تتعلق بالمسؤولية المجتمعية بالحسبان لدى اتخاذ القرارات المؤسسية بشكل حتمي وطبيعي، كالمنظور المتعلق بالعملاء.

لا يوجد أسلوب موحد لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية، إذ قد تفضل بعض المؤسسات الأسلوب المركزي، وبعضها الاخر الأسلوب اللامركزي، بينما قد تفضل بعض المؤسسات الأسلوب المختلط ما بين هذا وذاك بناءً على أسلوب الإدارة.

ومهما كان الأسلوب المعتمد، لا بد من التأكيد على أهمية إشراك الإدارة العليا، ابتداءً من التقييم المبدئي لمستوى المسؤولية المجتمعية في المؤسسة، مروراً بالاستراتيجية، وصولاً إلى تطوير الالتزامات.

كما يجب التأكيد على أن هيكلة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية، يجب أن تتكامل مع نظام الحوكمة المعتمد في المؤسسة.

٢. إعداد وتنفيذ خطة عمل للمسؤولية المجتمعية:

من المؤكد أن خطة العمل الخاصة بالمسؤولية المجتمعية مشتقة من

الاستراتيجية، ومن الالتزامات الخاصة بها، ويمكن أن تكون هذ الخطة منفصلة أو جزءاً من الخطة الكلية للمؤسسة. وتساعد هذه الخطة في التأكيد على ترجمة الكلمات إلى افعال، وأفضل طريقة هي تحديد المصادر البشرية والمالية والنشاطات التي سيتم احتياجها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والتزامات المسؤولية المجتمعية في المؤسسة.

عند وضع خطة العمل، يجب تجزئة الأهداف إلى نشاطات، والنشاطات إلى مهام، مع تحديد الإطار الزمني للتنفيذ، والمصادر المطلوبة للتنفيذ، كما يجب تضمين الالتزامات المترتبة على التنفيذ، كجزء أساسي من الوصف الوظيفي، وأهداف الأداء للموظفين الرئيسيين.

٣.تحديد الأهداف ومقاييس الأداء:

لضمان التطبيق الفعال، يجب على المؤسسة وضع أهداف قابلة للقياس بالنسبة لالتزامات المسؤولية المجتمعية، ويجب أن تتميز تلك الأهداف بكونها أهداف ذكية (SMART) وتتصف بالصفات التالية:

- محددة Specific
- مقاسه (قابله للقياس) Measurable
- يمكن تطبيقها Achievable
- موثوقة Reliable
- لها إطار زمني Time-bound

يوضح الجدول التالي بعض الأمثلة المتعلقة بأهداف استراتيجية، ينبثق منها عدد من الأنشطة الرئيسية لتحقيقها، مع وضع مؤشرات أداء بغية قياس مدى تحقيق هذه الأهداف.

مجال التطبيق	الأهداف الاستراتيجية	الأنشطة الرئيسية	مؤشرات الأداء
المتطلبات المجتمعية	التوعية بمفهوم المسؤولية المجتمعية ورفع قدرات الموظفين بهذا الخصوص على كافة المستويات	١. عقد برامج تدريبية للتعريف بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات	١. مستوى المعرفة بين الموظفين في مجال المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ويمكن قياسه من خلال توزيع الاستقصاءات وتحليلها.
		٢. توفير التدريب للموظفين الجدد بخصوص التزامات الغرفة في مجال المسؤولية المجتمعية	٢. عدد البرامج التدريبية المتخصصة
		٣. تقييم الموقع الالكتروني الخاص بالمسؤولية المجتمعية والعمل على تحديثه في ضوء نتائج التقييم	٣. عدد المنشورات المطبوعة والموزعة
			٤. كمية ونوعية المعلومات الالكترونية المتوفرة
	تشجيع العمل التطوعي في نشاطات المسؤولية المجتمعية بين الموظفين	١. تعميم المبادرات والنشاطات على الموظفين.	١. عدد الموظفين المتطوعين
		٢. وضع خطة لتطوع الموظفين	٢. مجموع الساعات التطوعية نسبةً إلى ساعات العمل الكلية
		٣. وضع معايير لتقييم الموظفين بناءً على اعمالهم التطوعية.	٣. سياسات الموارد البشرية المطورة لتشجيع الموظفين على الأعمال التطوعية.
	التوعية بمفهوم المسؤولية المجتمعية لدى أصحاب المصلحة	١. إعداد دليل للمسؤولية المجتمعية للغرفة	١. عدد النسخ الورقية المطبوعة من الدليل الموزعة على أصحاب المصالح
		٢. طباعة وتوزيع الدليل لجميع اصحاب المصلحة	٢. توفر نسخة إلكترونية للدليل على الموقع الالكتروني للغرفة

مجال التطبيق	الأهداف الاستراتيجية	الأنشطة الرئيسية	مؤشرات الأداء
المتطلبات البيئية	تطبيق سياسة المكاتب الصديقة للبيئة	١. وضع تدابير للحد من استهلاك الموارد الطبيعية وإنتاج النفايات.	١. وضع وتنفيذ الخطة
		٢. اعتماد سياسة التدوير	٢. إعداد كتيب عن سياسة مكاتب صديقة للبيئة
		٣. إعداد مبادئ توجيهية للمكتب الأخضر	٣. إجراء التوعية اللازمة بهذا الخصوص
		٤. تعميم السياسة على أصحاب المصلحة كافة	٤. وضع سياسة لتحفيز الموظفين للالتزام بالممارسات الخضراء
			٥. توقيع الاتفاقيات اللازمة مع الجهات المعنية للتنفيذ
المتطلبات الإدارية	تخصيص وحدة معينة لمتابعة المهام المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية	١. تحديد مهام ومسؤوليات الوحدة الجديدة.	١. توفير الوصف الوظيفي الجديد
		٢. تعيين كادر أو نقل موظفين من الوحدات الأخرى للعمل في الوحدة المختصة.	٢. توفير مهام ومسؤوليات وإجراءات تفصيلية لعمل الوحدة حسب الوصف الوظيفي الجديد
			٣. تدريب أعضاء الوحدة على مهامهم
	التعريف بجميع التزامات المسؤولية المجتمعية التي	١. تفعيل دور الاتصال الخارجي بما يخص المسؤولية المجتمعية	١. وضع خطة اتصال لجميع الأطراف المهتمة
		٢. المشاركة الفعالة في محافل ومؤتمرات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات على المستوى الوطني.	٢. توزيع التقرير على كافة المعنيين

مجال التطبيق	الأهداف الاستراتيجية	الأنشطة الرئيسية	مؤشرات الأداء
	تقوم بها الغرفة	٣. إعداد ونشر تقرير دوري عن المسؤولية المجتمعية وإنجازاتها في الغرفة	
المتطلبات الخاصة بالموارد البشرية	تعزيز الولاء الوظيفي لدى موظفي الغرفة	تعديل سياسات الموارد البشرية لضمان العدالة وتكافؤ الفرص	١.نسبة الرضا الوظيفي
		قياس مستوى الارتباط الوظيفي وتحديد مكامن الضعف	٢.الخطوات التي تم اتخاذها لزيادة مستوى الرضا الوظيفي
		وضع خطة محددة لزيادة الرضا الوظيفي في ضوء نتائج استقصاء الرضا الوظيفي	٣.نسبة الدوران الوظيفي

٤.التشجيع على المشاركة والتنفيذ:

يلعب الموظفون دوراً حيوياً ورئيسياً في نجاح تطبيق التزامات المسؤولية المجتمعية، وبينما يعتمد النجاح الكلي للمسؤولية المجتمعية على الإدارة العليا، فإن النجاح النهائي يعتمد على الموظفين، إذ أنهم سفراء للمؤسسة ومصدر لا ينضب من الأفكار والمعلومات.

كما أن عدم إشراك الموظفين والموردين، يؤدي إلى إحداث بعض المشاكل، والمقاومة عند التطبيق، لذا يجب وضع خطة جيدة للتواصل ما بين الإدارة العليا، وباقي الأطراف، لتوضيح استراتيجية المسؤولية المجتمعية والالتزامات المترتبة على تطبيقها.

إن وجود الرغبة والارتياح لدى الموظفين، ينعكس بشكل كبير على راحة الأطراف، الأخرى من أصحاب المصالح، ويعكس هذا الانخراط مدى وعي

الإدارة العليا بأهمية الموظفين، ودورهم المهم في نجاح مبادرات المؤسسة في تحملها لمسؤوليتها المجتمعية.

٥. تصميم وتنفيذ برامج للمسؤولية المجتمعية:

تحتاج المؤسسات إلى تدريب موظفيها في مجال المسؤولية المجتمعية ونشاطاتها، وتعتبر هذه وظيفة مستمرة، إذ إن أهداف التدريب تختلف كلما تطورت قضايا المسؤولية المجتمعية المطروحة.

توجد خمس خطوات رئيسية لتصميم برنامج تدريبي ناجح:

- القيام بإجراء تحليل للاحتياجات التدريبية
- وضع أهداف للتعلم
- تصميم البرنامج
- تنفيذ البرنامج
- تقييم البرنامج نسبةً للأهداف التعليمية

٦. آليات معالجة سلوك مقاومي التغيير:

يجب على المؤسسة أن تنمي لدي موظفيها الإحساس بأهمية معالجة المشاكل قبل وقوعها، وذلك من خلال الأساليب الرقابية، بدلا من أستخدام الاساليب العلاجية، التي تسيء لسمعة المؤسسة ومكانتها، حيث ينبغي عليها وضع آليات محددة، للكشف المبكر عن أية نشاطات تتعلق بمقاومة التغيير او إثارة المشاكل بحيث تتعارض مع تطبيق المسؤولية المجتمعية، وقد تؤدي إلى إفشالها.

كما يجب على المؤسسات، أن تضع نهجاً خاصاً لأولئك الذين يشغلون وظائف حساسة، تمكنهم من اكتشاف المخالفات، او عدم امتثال البعض للأنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات، توضيح قنوات الاتصال لدى الإبلاغ عن خرق التزامات المسؤولية المجتمعية، كما يجب اتخاذ خطوات أخرى مثل تحديد خطوط ساخنة للتبليغ عن الانتهاكات.

٧. تفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية:

يجب أن يتم إيصال المعلومات عن التزامات المسؤولية المجتمعية، ونشاطاتها، ورفع تقارير أدائها بوضوح وبشكل متكرر إلى كل الموظفين، سواءً أكان ذلك من خلال النشرات، أو التقارير السنوية، أو اتصالات الانترنت الداخلية، أو الاجتماعات، أو التدريب.

ويجب أن يعي الموظفون بأن المسؤولية المجتمعية هي إحدى أولويات المؤسسة، وأن أية تطورات في مجالها يجب الإعلان عنها في الاجتماعات على كافة المستويات.

وبالنسبة للجمهور الخارجي، يجب وضع خطة اتصالات جيدة، تحدد الأفراد والمجموعات التي يجب إعلامها بمبادرات المسؤولية المجتمعية، وأولئك الذين ينبغي أن يستلموا نسخاً ورقية من الوثائق.

كما يمكن تنظيم حملات اعلامية، لتوعية الجمهور الخارجي، عن المسؤولية المجتمعية، في المؤسسة، تتمثل في توجيه الخطابات والإعلانات، وعقد المؤتمرات الصحفية، وغيرها من وسائل الإعلام الحديثة.

وبشكل عام فإنه يمكن تسخير الوسائل التالية لنشر المسؤولية المجتمعية، وضمان فاعلية الاتصال داخلياً وخارجيا:

- الاجتماعات.
- لوحة الإعلانات المتعلقة بالنشرات.
- الرسائل الإخبارية الداخلية.
- صناديق الاقتراح.
- الشبكة الالكترونية الداخلية (الانترانت).

- الرسائل الالكترونية.
- المشاركة في المناسبات المجتمعية.
- مواقع على شبكة الانترنت.
- الرسائل الالكترونية.
- النشرات الصحفية.
- الإعلانات.
- الرسائل الإخبارية الدورية.
- التقارير السنوية أو الدورية.

ثالثاً: مرحلة التحقق

يتم التحقق من التقدم الحاصل، وإعداد تقرير بذلك من خلال ما يلي:

١. قياس الأداء والتحقق منه.

٢. إشراك وإدماج أصحاب المصلحة.

٣. إعداد وتقديم تقرير الأداء.

إن التحقق من التقدم الحاصل، وإعداد تقارير المسؤولية المجتمعية، ادوات هامة جداً للقياس، إذا ما تم تنفيذ الالتزامات بالشكل المطلوب، كما أنه من الضروري منح أصحاب المصلحة الفرصة للاطلاع على أداء المؤسسة، ومدى تحقيقها لالتزاماتها، والآثار المترتبة على ذلك.

وقد يأخذ التحقق صوراً متعددة مثل: المدقق الداخلي، ومراجعات أصحاب المصلحة، والتدقيق الخارجي.

تستطيع المؤسسات اختيار اسلوب التحقق والتدقيق، الذي يناسب ثقافتها، وأهداف ومحتوى استراتيجية المسؤولية المجتمعية، والتزاماتها الخاصة بها.

*** خطوات تفعيل آلية التحقق عبر الخطوات التالية:**

١- قياس الأداء والتحقق منه:

تقوم إدارة المسؤولية المجتمعية بقياس مدى تحقيق البرامج المنفذة لأهدافها التشغيلية، وذلك من خلال قياس المؤشرات المتحققة، ومقارنتها مع القراءة المستهدفة الموضوعة لهذا الهدف، في مرحلة التخطيط، ومن ثم تحديد جوانب القصور والضعف، ليتم العمل على تحسينها وتطويرها بأسرع وقت.

٢- إشراك وإدماج أصحاب المصلحة:

من الضروري في هذه المرحلة، إشراك اصحاب المصلحة، وذلك للتعرف على جوانب القصور والضعف، بغية العمل على تحسينها وتطويرها بأسرع وقت.

٣- إعداد وتقديم تقرير الأداء:

تجهيز تقارير سنوية عن مدى انجاز الخطة الموضوعة مسبقاً، وبيان المشاركات في نشاطات المسؤولية المجتمعية، مع عمل مقارنات مع نتائج سابقة، أو مع مؤسسات آخرى، والعمل على نشرها وبعدة وسائل.

> إن تقديم التقارير لأصحاب المصلحة عن أداء المؤسسة الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، يظهر مدى تأثير المؤسسة وعملياتها في المجتمع.

رابعاً: مرحلة التحسين

وتتم عملية التقييم والتحسين من خلال ما يلي:

١. تقييم الأداء
٢. تحديد الفرص المتاحة للتحسين
٣. إشراك أصحاب المصلحة

تقيس عملية التقييم مدى الإنجاز أو التطور الكلي الذي تم تحقيقه، وفقاً للنهج المعتمد للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة، ويشكل أساساً لعملية التطوير والتحسين.

استناداً إلى المعلومات المشتقة من عملية التحقق، والتدقيق والتقارير المقدمة، فإن المؤسسة تحظى بفرصة جيدة، لإعادة التفكير، في نهجها الحالي، لتقوم على ضوء ذلك بإجراء التعديلات اللازمة.

إن الغاية الأساسية من التقييم هي التعلم، وإن المؤسسات المتعلمة هي تلك التي يستند وجودها على المعلومات الجديدة، والتكيف مع الميزات والمنافع المستدامة. ولا تسعى المؤسسات المتعلمة فقط إلى تحقيق أهدافها، بل تسعى للتكيف مع المتغيرات لتجد طرقاً أفضل لتحسين أساليبها.

يجب أن تشمل عملية التقييم، رضا أصحاب المصلحة، والاقتراحات والتعليقات المقدمة من الإدارة، ومن منسقي المسؤولية المجتمعية، والمدراء واللجان والموظفين، والمساهمين الخارجيين.

ويمكن أن يشمل برنامج تقييم وتدقيق المسؤولية المجتمعية الأمور التالية:

- فعالية إطار عمل المسؤولية المجتمعية ومدى تحقيق الاهداف الموضوعة.
- فعالية تطبيق مشاريع المسؤولية المجتمعية الداخلية والخارجية.

* نواحي المسؤولية المجتمعية التي يجب أن يغطي برنامج تقييم وتدقيق المسؤولية المجتمعية هي:

حقوق الإنسان: حقوق الانسان الأساسية، الحرية النقابية، عدم التمييز، العمل الجبري، عمالة الأطفال... إلخ	**سلوك العمل:** العلاقات مع الموردين، والعملاء والمقاولين الثانويين، الوقاية من الفساد والممارسات المانعة للمنافسة.
الموارد البشرية: علاقات العمل، ظروف العمل، الصحة والسلامة، التطوير الوظيفي والتدريب، نظام المكافآت.	**حوكمة المؤسسات:** مجلس الإدارة، التدقيق، الرقابة الداخلية، معاملة المساهمين، ...الخ

حقوق الإنسان: حقوق الانسان الأساسية، الحرية النقابية، عدم التمييز، العمل الجبري، عمالة الأطفال...إلخ	**سلوك العمل:** العلاقات مع الموردين، والعملاء والمقاولين الثانويين، الوقاية من الفساد والممارسات المانعة للمنافسة.
البيئة: الاخذ بالاعتبارات البيئية في تصنيع المنتجات والخدمات وتوزيعها واستخدامها والتخلص منها.	**إشراك المجتمع:** الأثار على المجتمعات المحلية المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، قضايا المصالح العامة.

ويوجد عدة وسائل لتدقيق وتقييم أداء المسؤولية المجتمعية في المؤسسات ومنها، قيام المؤسسة بإصدار تقارير الاستدامة وفقاً لمعايير المبادرة العالمية لإعداد التقارير والتي سنتحدث عنها لاحقاً في الفصل السابع.

يتوجب على المؤسسة لغايات تطبيق المسؤولية المجتمعية، ان تحدد اسلوب عمل أو تضع منهجية بهدف تنظيم عملية التخطيط والتطبيق والقياس، وتشتمل المنهجية على الجوانب التالية :

محتويات المنهجية

- المقدمة
- المصطلحات
- المجال
- الهدف
- مسؤوليات التطبيق
- الأسس
- المسار التدفقي
- خطوات العمل

- كيفية تطبيق المنهجية
- آلية تعميم المنهجية
- قياس أثر تطبيق المنهجية
- مراجعة وتطوير المنهجية
- الإجراءات ذات العلاقة والنماذج
- الوثائق/ النماذج/ السجلات
- مؤشرات القياس

أسئلة يتوجب على المؤسسة أن تجد لها إجابات، عند التخطيط لتطبيق المسؤولية المجتمعية بشكل استراتيجي :

- هل ينبغي لنا أن نشارك في هذا المجال بصورة أكبر ؟
- ما هي الأنشطة التي من شأنها أن نكون مشاركين فيها؟
- ما هي نشاطات المؤسسات الأخرى حاليا حول المسؤولية المجتمعية وما هو حجم المنافع ونتائج تحقيقها؟
- هل ستساعدنا على تحقيق مهمتنا، وهل مهمتنا بحاجة لإعادة نظر؟ هل لدينا القدرة؟
- أين نبدأ (أي مبادرة لتحقيق أكبر قدر من التفاهم والمشاركة)؟
- هل ستحل محل مبادرة نعمل عليها حالياً؟ إذا كان الجواب نعم، أي مبادرة.
- هل الإهتمام هو لمجرد الإهتمام بالمسؤولية المجتمعية، أم أن المنظمة لها أهداف ربحية؟
- كيف سنعمل على إشراك أصحاب المصلحة بقدر أكبر؟
- ما هو الجانب السلبي للمشاركة المبالغ بها في المسؤولية المجتمعية؟
- ما ستكون الفائدة للمنظمة في حال أصرت على إشراك أصحاب المصلحة بشكل أكثر فعالية في المسؤولية المجتمعية؟

- هل يمكن حقا تحويل المجتمع إذا كنت لا تتعامل مع قضايا المسؤولية المجتمعية؟
- ما هي قوتنا لرفع مستوى حركة المسؤولية اجتماعية ورفع الوعي؟ وما هي نقاط ضعفنا؟
- ما هي الموارد المالية والبشرية التي يمكن استثمارها في هذا الجهد؟
- كم من الطرق يمكن للنشاط أن يكون فعالاً ؟

أشياء يتعين فعلها لدى البدء في تطبيق مفهوم المسؤولية المجتمعية:

١. القيام بتدقيق للمسؤولية المجتمعية: المسؤولية المجتمعية هو كل ما تتفاعل معه المؤسسات في مجتمعاتها. وهذا لا يعني فقط أصحاب المصلحة الأساسية مثل الزبائن والموظفين والمستثمرين والموردين، ولكن يشمل المجتمع بأسره. ثم أطرح السؤال : هل العمل مع هذه المجموعات يتم في شكل المسؤول؟ هل هي ممارسات عادلة ونزيهة ومفتوحة ؟

٢. النظر في ممارسات التوظيف: هل تتبع المؤسسة سياسات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة والرفاه؟

٣. النظر في ممارسات التسويق: هل تعمل المؤسسة على بناء علاقات دائمة مع العملاء من خلال تلبية وتجاوز توقعاتهم؟

٤. النظر في الممارسات البيئية: هل تتبع المؤسسة ممارسات مستدامة ومسؤولة في مجال المواد والطاقة والمدخلات والعمليات وتجنب النفايات؟

٥. النظر في إشراك المجتمع المحلي: هل المؤسسة جارة جيدة، هل تلعب دور نشط وبناء في المجتمع؟

٦. المؤشر: أنظر إلى المنافسين في مجال عملك وقارن أدائهم مع أدائك. إبحث عن أفضل الأمثلة وحاول التعلم منها أو التغلب عليها.

٧. استوعب لماذا تحتاج إلى المسؤولية المجتمعية: سمعتك يمكن أن تؤثر على نظرة العملاء والمستثمرين والموظفين والشركاء التجاريين المحتملين لك.

٨. إشرح مبدأ المسؤولية المجتمعية وتحدى سخرية البعض: كل مدير وموظف ينبغي أن يفهم أهمية المسؤولية المجتمعية. فالتصميم السليم لبرنامج المسؤولية المجتمعية سيكون له فوائد إيجابية على التسويق، الموارد البشرية، والإنتاج ومجالات العمل الرئيسية.

٩. إشرح لأصحاب المصلحة الخارجيين: سيساعدك على توظيف واستبقاء الموظفين. التركيز على خدمة العملاء والتسويق. الممارسات البيئية السليمة يمكن فعلا على خفض الأسعار وتحسين العمليات التجارية.

١٠. إحتفل بنجاحاتك

١١. ينبغي أن تختار المؤسسة شريك خيري (منظمة غير ربحية) لدعم القضايا التي تتوافق مع اختصاصاتها الأساسية. وسيتيح ذلك للشركة أن يكون لها أثر مهم على المجتمع.

١٢. وأخيرا، يجب أن تكون هناك وسيلة لتقييم خطة المسؤولية المجتمعية. يمكن للشركة ان تقيم في ضوء خطة محددة وقابلة للقياس الأهداف التي وضعت في البداية. وهناك تقييم دقيق وسوف يؤكد على قيمة العملية برمتها.

الفصل السادس

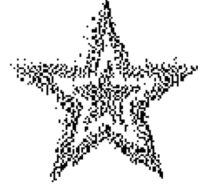
المبادرات المجتمعية

6

الفصل السادس

المبادرات المجتمعية[1]

يواجه اصحاب القرار صعوبة في تحديد الآلية الأفضل لاختيار قضية ما لتكون محوراً لمبادرة مجتمعية ما، او اختيار مبادرة لدعم ومساندة قضية ما دون غيرها، وبناءً عليه، واستناداً إلى كتاب (المسؤولية المجتمعية للشركات) لمؤلفيه فيليب كوتلر ونانسى لى والذي صدر عام ٢٠٠٥، وتمت ترجمته إلى اللغة العربية عام ٢٠١١، يجب على أصحاب القرار الإجابة على الأسئلة التالية عند تبنى مبادرة معينة:



- كيف يدعم ذلك أهداف المؤسسة الاستراتيجية؟
- إلى أي مدى تمثل هذه القضية مشكلة اجتماعية أو بيئية؟
- ماذا سيكون رأي أصحاب المصلحة حال المضي قدماً في هذه المبادرة؟
- هل هذه القضية يمكن أن يتحمس لها موظفونا؟
- هل سيشجع قيامنا بتبني تلك المبادرة الآخرين المهتمين بها على التواصل مع المؤسسة طلباً للتمويل.

---

(١) المرجع: كتاب المسؤولية الاجتماعية للشركات تأليف فيليب كوتلر ونانسي لي ترجمة علا أحمد صلاح- الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.

- كيف لنا أن نعرف أن هذه القضية هي قضية الساعة؟

ولعل أميز ما جاء بالكتاب تحديده لست مبادرات رئيسية تندرج تحتها معظم الإنشطة المتصلة بالمسؤولية الجامعية وهي:

١. الترويج للقضايا: Cause Promotions وعبر هذه المبادرة تقوم الشركة بتقديم الأموال او المساهمات العينية أو موارد مؤسسية أخرى لزيادة الوعى والإهتمام بقضية إجتماعية بعينها أو مساندة جمع التبرعات أو المشاركة أو إستقطاب المتطوعين لصالح إحدى القضايا ، ومن الممكن أن تنظم الشركة الترويج وتديرها بمفردها وضرب مثال لذلك (قيام شركة ذا بودي شوب بالترويج لغرض حظر إستخدام الحيوانات في تجارب مواد التجميل).

٢. التسويق المتصل بالقضايا:Cause –Related Marketing وهو يعنى أن تلتزم الشركة بتقديم مساهمة أو التبرع بنسبة مئوية من الإيرادات لقضية محددة بناء على مبيعات المنتجات في فترة محددة لصالح مؤسسة غير ربحية، ويساهم ذلك في زيادة المبيعات وتوليد دعم للمؤسسة الخيرية، كما أن ذلك يتيح للمستهلكين فرصة للمساهمة مجانا في المؤسسات الخيرية المفضلة لهم ايضا.

٣.التسويق الإجتماعى المؤسسى:Corporate Social Marketing هنا تقوم الشركة بدعم تصميم أو تنفيذ حملة لتغيير السلوك بهدف تحسين الصحة العامة أو السلامة أو البيئية أو رفاهية المجتمع ، ومن الممكن أن تصمم الشركة الحملة وتنفذها بمفردها (مثل تشجيع شركة فيليب موريس الآباء على التحدث مع أبنائهم عن مضار التدخين.

٤. العطاء الخيرى المؤسسى:Corporate Philanthropy حيث تقدم الشركة مساهمة مباشرة إلى مؤسسة خيرية أو قضية ما، ويكون ذلك غالبا في صورة هبات نقدية أو تبرعات أو خدمات عينية ، وربما تعد هذه المبادرة الأكثر تقليدية بين جميع

المبادرات الإجتماعية المؤسسية ولسنوات عديدة يتم التعامل معها بشكل سريع الإستجابة وحتى حسبما تقتضى الظروف.

٥. التطوع المجتمعى Community Volunteering وفى هذه المبادرة تدعم الشركة وتشجع الموظفين وشركاء التجزئة او الحاصلين على إمتيازها على التطوع بوقتهم من أجل مساندة المنظمات والقضايا المجتمعية المحلية ،وهذا النشاط يمكن أن يكون جهدا مستقلا بذاته أو في إطار شراكة مع منظمة غير هادفة للربح.

٦. ممارسات الأعمال المسؤولة مجتمعياًSocial Responsible Business Practices حيث تتبنى الشركة وتنفذ ممارسات أعمال واستثمارات اختيارية تدعم قضايا إجتماعية تهدف إلى زيادة رفاهية المجتمع وحماية البيئة.

أفضل الممارسات لآلية تبني المبادرات من قبل المؤسسات:

أوضح المؤلفان عدداً من أفضل الممارسات لتبنى مبادرات في المسؤولية المجتمعية قام بها بعد إجراء مجموعة من المقابلات مع ٢٥ مديراً يعملون في الشركات الأمريكية العملاقة مثل مايكروسوفت وجونسون آند جونسون وIBM، لإلقاء الضوء على أفضل الطرق والوسائل التى تمكن الشركات من تعظيم مساهماتها المؤسسية في القضايا المجتمعية وقياس تأثيرها.

ومن تلك الممارسات ما يلي :

أولا: اختيار مشكلة مجتمعية بهدف تخفيضها:

١- اختر عدداً قليلاً فقط من القضايا المجتمعية لدعمها.

٢- اختر القضايا محل اهتمام في المجتمعات التى تزاول بها أعمالك.

٣- اختر القضايا المتوافقة مع رسالة الشركة وقيمها ومنتجاتها وخدماتها.

٤- اختر قضايا تتمتع بإمكانية دعم الأهداف المتصلة بالأعمال التجارية: التسويق، العلاقات مع الموردين، زيادة الانتاجية وخفض التكاليف.

٥- اختر القضايا محل اهتمام الأطراف الرئيسية صاحبة المصلحة: الموظفون، الأسواق المستهدفة، العملاء، المستثمرون.

٦- اختر القضايا التي يمكن دعمها على المدى الطويل.

ثانياً: الممارسات الأفضل لاختيار مبادرة مجتمعية لدعم قضية

١-اختر المبادرات الأكثر ارتباطاً بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٢-اختر مبادرات تلبي حاجات ذات أولوية بالنسبة لاحتياجات البيئة والمجتمع

٣-اختر عدة مبادرات تخدم ذات الموضوع، وحاول إضافة الجوانب التى لا يتم التطرق لمعالجتها عادةً.

٤-اختر مبادرات تمثل منفعة قصوى لأصحاب المصلحة Stakeholders

٥-اختر مبادرات ترتبط بطبيعة خبرتك لتسهيل تفعيلها بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: الممارسات الأفضل لتصميم برامج المبادرات المجتمعية:

١-شكل فرقاً داخلية للعمل من مختلفة الأقسام والإدارات في المؤسسة لإثراء عملية وضع الخطط.

٢-إشراك كافة اصحاب المصلحة في وضع الخطط.

٣-حدد أهدافاً واضحة قابلة للتحقيق والقياس سواءً بالنسبة للمؤسسة، اومدى تأثير تحقيق هذه الأهداف على المواضيع المختارة بحد ذاتها.

٤- ضع خطة للتواصل الداخلى والخارجى.

٥- احصل على دعم وموافقة الإدارة العليا لغايات تفعيل هذه المبادرات.

رابعاً: الممارسات الأفضل لتقييم الجهود:

١- حدد الغرض من التقييم.

٢- قم بقياس مخرجات الموارد وأعد تقارير عنها.

٣- قم بقياس وإعداد تقارير عن النتائج بالنسبة للشركة بناءً على أهداف المبادرة.
٤- قم بقياس وإعداد تقارير عن النتائج بالنسبة للقضية بناءً على أهداف المبادرة.
٥- راقب حالة القضايا المجتمعية التى تدعمها المبادرات.
٦- خصص موارد كافية للقياس وإعداد التقارير.

أمثلة على البرامج المجتمعية المقترحة

من الممكن تقسيم البرامج المجتمعية إلى ثلاثة أنواع:

١. برامج تنمية المجتمع المحلى
٢. برامج المحافظة على البيئة
٣. برامج خاصة بالموظفين وعائلاتهم

أولاً: برامج تنمية المجتمع المحلي:

تكتسب التنمية المحلية أهمية بالغة خاصة في وقتنا الحالى، حيث تعد أحد ركائز التقدم الشامل في الكثير من الدول وخصوصاً النامية، والتى تحتاج إلى مشاريع تنموية كبيرة وتتطلب تضافر الجهود من القطاعين الحكومى والخاص ومنظمات المجتمع المدنى، وتالياً مجموعة من البرامج التى تم توزيعها حسب فئات معينة(برامج صحية، وبرامج تعليمية وتأهيلية، وبرامج بنية تحتية، وبرامج اجتماعية، وبرامج رياضية، وبرامج وأنشطة ثقافية) وجميعها تصب في تنمية المجتمع.

١.البرامج الصحية:

تهدف البرامج والأنشطة التى تقدمها او تدعمها المؤسسات في المجال الصحى إلى المساهمة بتثقيف المجتمع في مجال التغذية والوقاية من الأمراض، وذلك من خلال محاربة بعض العادات الاستهلاكية السلبية وإبراز العادات الغذائية والصحية

السليمة، وتدريب الموظفين على أمور السلامة العامة، ومن أهم البرامج المقترحة في المجال الصحي ما يلي:

	البرنامج المقترح
١	برنامج للتوعية بالأمراض المزمنة
٢	برنامج التحصين ضد بعض الأمراض
٣	برنامج توفير اماكن لممارسة الرياضة
٤	برنامج الفحص المبكر لبعض الأمراض
٥	دعم برامج المسرحات الصحية
٦	برنامج شراء اجهزة طبية للمحتاجين

٢.البرامج التعليمية والتأهيلية:

يتم تنفيذ العديد من المبادرات ضمن نطاق البرامج التعليمية مثل المبادرات التي تصب في رفع مستوى التعليم في المجتمع وتهدف إلى دعم الطلبة والمؤسسات التعليمية، ومن أهم المشاريع المقترحة في مجال البرامج التعليمية والتأهيلية ما يلي:

الرقم	البرنامج المقترح
١	برنامج المنح الدراسية والبعثات
٢	برنامج حاضنات الأعمال
٣	برامج دعم النشاطات الصيفية
٤	برنامج تأهيل وتدريب خريجي الجامعات لسوق العمل
٥	برنامج التأهيل لسوق العمل

٣.برامج البنية التحتية:

تهدف البرامج والأنشطة التى تقدمها او تدعمها المؤسسات في مجال البنية التحتية للمشاركة ودعم القطاع العام في ايجاد بنية تحتية تخدم جميع القاطنين على أرض الإمارة، وان يكون هناك دوراً ملحوظاً لهذه المؤسسات في تحسين خدمات البنية التحتية في الامارة، ومن أهم المشاريع المقترحة في مجال البنية التحتية ما يلي:

	البرنامج المقترح
١	برنامج إنشاء حدائق
٢	برنامج بناء جسور للمشاة
٣	برنامج تبني شوارع معينة
٤	برنامج دعم المدارس
٥	برنامج توفير مقاعد للانتظار والاستراحة
٦	برنامج دعم الأندية الرياضية والثقافية
٧	برنامج صيانة المساجد
٨	برنامج تنظيف الاحياء السكنية

٤.برامج اجتماعية

تهدف هذه البرامج إلى تحسس مشاكل المجتمع ومحاولة مد يد العون والمساعدة من خلال تضافر الجهود في حل المشاكل المجتمعية، وإبراز مبدأ التكافل الاجتماعي، ومن أهم المشاريع المقترحة في مجال البرامج الاجتماعية ما يلي:

الرقم	البرنامج المقترح
١	برنامج دعم الأسر المتعففة
٢	برنامج مشاريع الأسر المنتجة
٣	برنامج شراء منتجات الأسر المنتجة
٤	برنامج تمكين الشباب
٥	برنامج الدعم النفسي والاجتماعي
٦	برنامج تنمية المجتمع المحلي
٧	برنامج توعية متخصص بالمشاكل المجتمعية
٨	برنامج تبني مبادرات مجتمعية قائمة
٩	برنامج خاص لتقديم التسهيلات والتخفيضات على منتجات وخدمات المؤسسة للأسر المحتاجة
١٠	برنامج رعاية كبار السن
١١	برنامج دعم فئة معينة من ذوي الاحتياجات الخاصة
١٢	برنامج التنمية من خلال تكنولوجيا المعلومات
١٣	برنامج تنمية الخارجين من السجون او مراكز التأهيل
١٤	برنامج مكافحة التسرب من المدارس
١٥	برنامج تنمية مهارات العمالة الوافدة وعائلاتهم
١٦	برنامج التشجيع على الانتاجية العائلية
١٧	برنامج صناعة الافلام والتقارير الاخبارية
١٨	برنامج الاستفادة من الملابس القديمة
١٩	برنامج التدريب على مهارات الاسعاف الاولي والاطفاء ومكافحة الحرائق

٥.البرامج الرياضية:

تلجأ الشركات في سعيها لتطبيق المسؤولية المجتمعية إلى رعاية البرامج الرياضية كوسيلة لتحقيق اهدافها لسببين رئيسيين:

١. **قدرة ممارسة الأعمال الرياضية على تغيير حياة الناس، سواءً كان مشاركاً أو متفرجاً، وإحداث اثر كبيرا لصحتهم البدنية أو انماط حياتهم.**

٢. السبب الثاني يكمن في وجود الرياضة في حياتنا على كافة المستويات التي يمكن تخيلها ابتداءً من لعب الأطفال في الشوارع انتهاءً بالأحداث العالمية مثل الألعاب الأولمبية او كاس العالم.

تستطيع الشركات الهادفة لتطوير برامج ناجحة في المسؤولية المجتمعية إلى تبني العديد من البرامج الرياضية القائمة أو تلك التي يمكن تكييفها حسب الأهداف المرجوة، ومن أهم المشاريع المقترحة في المجال الرياضي ما يلي:

الرقم	البرنامج المقترح
١	برنامج رعاية النشاطات الرياضية
٢	برنامج رعاية النشاطات الرياضية الموجهة لذوي الاحتياجات الخاصة
٣	برنامج إقامة دوري للألعاب الرياضية.
٤	برنامج دعم المجموعات الكشفية والكيانات الطوعية
٥	برنامج تجهيز الملاعب الرياضية
٦	برنامج دعم الرياضيين المتقاعدين

٦.برامج وأنشطة ثقافية:

تتمثل أهم توجهات السياسات العامة في تعزيز الهوية الوطنية بوصفها أهم

المكونات الأساسية لاستراتيجية الحكومة الاتحادية، كما تركز الاستراتيجية على تعزيز روح الانتماء للدولة وثقافتها، خاصة بين الأجيال الناشئة من خلال المحافظة على الموروث الثقافي والفكري مع رفع مستوى الوعي الثقافي في المجتمع.

تقوم المؤسسات بتنفيذ برامج وأنشطة ثقافية كمبادرات مجتمعية وبالتعاون مع الجهات المحلية الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، وذلك من خلال إقامة ورعاية مجموعة من المحاضرات والندوات والمهرجانات والمعارض والمسابقات الثقافية، وتبني اصدار الكتب والمجلات في التوعية الصحية، والتعليمية، والثقافية وغيرها من الانشطة الهادفة إلى نشر الوعي والمعارف المختلفة.

ومن أهم هذه البرامج المقترحة ما يلي:

الرقم	البرنامج المقترح
١	المشاركة في معارض للكتب
٢	دعم البرامج الثقافية والتراثية
٣	رعاية برامج تلفزيونية او اذاعية هادفة
٤	برنامج المكتبات العامة
٥	برنامج القراءة للجميع
٦	برنامج تنفيذ او رعاية المحاضرات العامة
٧	برنامج تنظيف الأماكن الاثرية والمحافظة عليها

ومن الممكن قيام الشركات بتنفيذ شراكات مع الاندية الثقافية المحلية ودائرة الثقافة وذلك للتعرف على احتياجاتهم والمشاركة معهم وايضاً مساعدة الموهوبين والمبدعين في المجال الثقافي في ايجاد فرص عمل لهم.

من الممكن قيام الشركات بتشكيل فرق صحية وزيارة المستشفيات وأماكن المعالجة وتحسس احتياجاتهم والعمل على مساعدتهم في ايجاد بيئة صحية بشكل دائم.

يوجد الكثير من البرامج التى من الممكن ان تساهم فيها الشركات في تحسين البنية التحتية، وذلك بالمشاركة مع الجهات المختصة مثل البلدية مما يساهم في تحسين البنية التحتية مما يساهم في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع.

ثانياً : برامج المحافظة على البيئة:

الرقم	البرنامج المقترح
١	برنامج تخفيض استهلاك المياه
٢	برنامج مكافحة التصحر
٣	برنامج تخفيف انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون
٤	برنامج خفض استهلاك الكهرباء
٥	برنامج توسيع المساحات الخضراء
٦	برنامج المحافظة على التنوع البيولوجي
٨	برنامج المحافظة على الحياة البرية
٩	برنامج توعية للتخفيف من استخدام المبيدات الزراعية وإيجاد البدائل
١٠	برنامج تشجيع فرز المخلفات واعادة تدوير الورق
١١	برنامج اعادة تدوير الاجهزة الالكترونية
١٢	برنامج التخفيف من استخدام السيارات
١٣	برنامج التخفيف من مواد التغليف البلاستيكية

إطارات موفرة للوقود

بدأت شركة «بيريللى»للإطارات مؤخرًا تصنيع إطارات موفرة للوقود وصديقة للبيئة من خلال استخلاص أحد مكوناتها من قشور الأرز. من المعروف أن إحدى طرق توفير الوقود هى تقليل مقاومة احتكاك الإطارات بالأسفلت، والتى تنتج بسبب ثقل السيارة وهى تضغط باستمرار على الإطارات. ومع ارتداد الإطارات عن الأرض، فإنها تحوّل الطاقة الحركية إلى حرارة، وبالتالى تصبح طاقة مهدرة. يمكن تقليل هذا الفاقد بخلط مطاط الإطارات بمسحوق معين يتحد معه بروابط كيميائية قوية. في الماضى كان المسحوق المُستخدَم هو مسحوق الكربون، الذي ينتج عن الاحتراق غير الكامل للمنتجات البترولية. أما الآن، فصار الاعتماد على السيليكا (ومصدرها الرمال). مادة السيليكا أفضل لأنها تقلل فاقد الطاقة دون أن تقلل القوة الاحتكاكية للإطار، وبالتالى تقلل المقاومة الاحتكاكية بمقدار ٣٠٪ مقارنةً بمسحوق الكربون، مما يؤدي إلى تقليل استهلاك الوقود. كما أن السيليكا تضاعف القوة الاحتكاكية للإطار على الطرق الزلقة. الرمال عنصر زهيد الثمن، إلا أن معالجتها لاستخدامها في الإطارات تتطلب جهدًا ومالاً. فما البديل؟ تحتوي الحشائش على حبات سيليكا دقيقة تسمى «فايتوليث» وظيفتها طرد آكلات الأعشاب، سواء كانت من الحشرات أو الفقاريات. وقد اكتشفت شركة «بيريللى» أن هذه الأسلحة الدفاعية تتميز بالحجم المثالى لإضافتها إلى الإطارات والتحكم في فاقد الطاقة، وأنها متوفرة بكثرة في قشور الأرز. كانت قشور الأرز في الماضى بلا قيمة، أما اليوم فقد زادت قيمتها لاستخدامها وقودًا في المولدات الكهربائية. وبالنسبة

إلى شركة «بيريللى»، فقد بدأت استخلاص الـ«فايتوليث» ودمجها في الإطارات. يستطيع طن الأرز إنتاج ٢٠٠ كجم من القشور، التى تنتج بدورها ٤٠ كجم من السيليكا. وبحلول عام ٢٠١٥، ستتمكن مصانع «بيريللى» من توفير ثلث كمية السيليكا اللازمة لإنتاج ٤٠٠ ألف طن من الإطارات. لا شك أن هذه التكنولوجيا ستنتشر سريعًا، لاسيما في الدول المُنتِجة للأرز، مما سيكون له أكبر الأثر على النطاق المحلى والدولى، وكذلك على الصعيدين الاقتصادي والبيئى.

المختار الاداري عدد ١٤٦ /٢٠١٤ www.edara.com

ثالثاً : برامج خاصة بالموظفين وعائلاتهم

الرقم	البرنامج المقترح
١	برامج داعمة للتوظيف السليم
٢	برامج تعزيز الصحة والسلامة المهنية.
٣	برنامج الإرشاد النفسي ومعالجة ضغوط العمل
٤	برنامج اقامة نادي رياضي للموظفين وعائلاتهم او اشراكهم في الأندية الرياضية
٥	برنامج قياس الرضا الوظيفي
٦	برنامج دعم الانشطة الاجتماعية والترفيهية والرياضية للموظفين
٧	برنامج تطوير قدرات الموظفين
٨	برامج تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة
٩	برنامج دعم قدرات الموظفين الموهوبين
١٠	برنامج تلبية احتياجات الموظفين ذوي الاحتياجات الخاصة
١١	برامج تكريم للموظفين الحاليين ذوي الخدمات الطويلة والمتقاعدين
١٢	برامج الحياة الصحية للموظفين
١٣	برنامج مساعدة الموظفين على وضع خطط التقاعد الناجحة.
١٤	برنامج تطوع للموظفين
١٥	برنامج تشكيل منتخبات خاصة لبعض النشاطات الرياضية
١٦	برنامج القروض الميسرة للموظفين
١٧	برنامج بدلات تعليم الابناء
١٨	برنامج دعم استكمال الدراسة للموظفين
١٩	برنامج الدوام المرن
٢٠	برنامج توفير حضانات الاطفال
٢١	صندوق الادخار للحج والعمرة

نموذج رقم (   ): نموذج تحديد احتياجات المجتمع

الفئة المعنية	النشاط /المبادرة /المشروع	اجتماعي	اقتصادي	بيئي	جهات التنسيق الخارجي

نموذج رقم (   ): نموذج أولويات التنفيذ

القطاع	عنوان القطاع الخدمات المطلوبة	الخدمات المطلوبة	الخدمات المقرر تنفيذها مرتبة حسب أولويات التنفيذ	ملاحظات

نموذج رقم (   ): نموذج خطة عمل للمبادرات المجتمعية

نوع المبادرة المجتمعية : ....

الرقم	النشاط	المسؤول المباشر	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	مؤشر الأداء	الموارد

الشركات والمزاعم التسويقية الكاذبة

بينما يتزايد الطلب على المنتجات الصديقة للبيئة، تزداد أيضًا الادعاءات التسويقية حول هذه المنتجات. ورغم اتباع شركات كثيرة لتقنيات الاستدامة البيئية، فإن بعضها لا يقدم ما يثبت هذا، وتنفق مبالغ طائلة وتستهلك كثيرًا من الوقت في الإعلانات والحملات التسويقية بدلاً من التطبيق الفعلي للتقنيات التي تدعي اتباعها، والتي تقلل من الأثر السلبي على البيئة. يتوقع عملاء اليوم مزيدًا من المصداقية والمشاركة والالتزام من جانب الشركات تجاه المجتمع والبيئة، وليس مجرد السعي إلى كسب المال. فيما يلي نقدم ثلاث طرق تمكّن الشركات من قياس مدى مصداقيتها: المنتجات وتعبئتها على الشركات الانتباه إلى طريقة تصنيع المنتجات وتعبئتها والتأكد من أنها مطابقة للمواصفات بما لا يضر البيئة. ويمكن اكتشاف ذلك من خلال: ١- التأكد من أن جميع السمات المعلن عنها محددة وواضحة؛ ٢- الحصول على الشهادات البيئية التي تدعم موقف الشركة؛ ٣- إحكام غلق المنتجات؛ ٤- التنسيق بين فريق التسويق وفريق التصنيع؛ ٥- الالتزام بالقواعد والأحكام التي تحددها الجهات المعنية. الشحن صديق البيئة مهما بذلت من جهد لتصنيع منتج صديق للبيئة، تظل عملية نقله وشحنه من الشركة إلى العميل سببًا في مضاعفة أثره السلبي على البيئة. لهذا وضعت بعض الشركات برامج للمساعدة في تقليل الأثر الكربوني، ونقصد به الوقود المستخدم في سيارات شحن البضائع والذي يضر بالبيئة، هذا بالإضافة إلى برامج أخرى للتأكد من التزام شركة الشحن بوعودها بالحفاظ على البيئة، فتعاقب المتجاوز أو غير الملتزم بمواصفات النقل. البائعون الملتزمون من الأيسر على الشركة تنفيذ عمليتي التسويق والشحن بنفسها بدلاً من معاناة التأكد من التزام الشركاء والبائعين بالمعايير التي تفرضها.


ولكن إليك بعض المقترحات التى تساعد في هذا الأمر: ١- التأكد من التزام البائعين بالمعايير البيئية عن طريق التحقق من حصولهم على شهادات موثقة وإجراء عمليات تدقيق بواسطة موظفيك أو جهة أخرى. ويفضل إجراء عمليات التدقيق سنويًا أو عند الحاجة. ٣- تحديد المعايير التى يجب الالتزام بها والمورِّد المتوقع التزامه. ٤- يمكن تهديد الموردين غير الملتزمين بإخطارهم بإيقاف التعامل معهم واللجوء إلى موردِّين آخرين في حالة استمرارهم في عدم الالتزام بالمعايير. قد تجنى الشركات مكاسب سريعة جراء المزاعم والادعاءات التسويقية البراقة التى لا تعبر عن الواقع، ولكن إذا استمرت هذه المزاعم دون تطبيق حقيقى سيدرك العملاء حقيقة الأمر، ووقتها ستخسر الشركة سمعتها وعملاءها ومالها. أما الشركات التى تلتزم بمعايير الاستدامة، فستجنى ثمار التزامها، فقد تجاوزت المسؤولية البيئية حدود الاختيار إلى الإجبار.

المختار الإداري عدد ١٤٦ / ٢٠١٤ www.edara.com

الفصل السابع

تقارير الاستدامة

حسب ارشادات المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI


7

الفصل السابع

تقارير الاستدامة حسب ارشادات المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI[(١)]

مقدمة:

تقوم نصف الشركات الكبرى في العالم والتي يبلغ عددها (٢٥٠) شركة، بإصدار تقارير مستقلة خاصة بالمسؤولية المؤسسية تجاه المجتمع كإجراء معياري. ومن تلك المؤشرات مؤشر داو جونز للاستدامة ومؤشر التنافسية المسؤولة.

تخضع المؤسسات لضغوط متزايدة؛ لكي تقدم تقارير عن تأثيرها على المجتمع، وكيفية إدارتها لهذا التأثير، وتحمل هذه التقارير عناوين متنوعة: تقارير بيئية و/ أو إجتماعية، أو تقارير عن الاستدامة، والتي تعد تقارير أكثر شمولاً من التقارير البيئية و/أو المجتمعية؛ كونها تتضمن تأثير المؤسسة الإقتصادي، وتقيم أيضاً استدامة عمليات المؤسسة، ومنتجاتها من حيث تنمية المجتمع.

وتتضمن هذه التقارير عادةً معالجة المؤسسة للقضايا الإقتصادية والبيئية والمجتمعية، والإبلاغ عن الأداء الاقتصادي وحقوق العاملين، والإنتاجية، وإيجاد فرص العمل،، والبحث والتطوير، والإستثمار في التدريب. ومعالجة القضايا البيئية مثل، تأثير عمليات الإنتاج، والمنتجات والخدمات على الهواء والأرض، والتنوع البيولوجي، وصحة الإنسان. وتتضمن القضايا المجتمعية عادة الصحة والسلامة، في أماكن العمل، ومدى ارتياح الموظفين، والأعمال الخيرية التي تقوم بها الشركة، ومراعاة حقوق الإنسان، وتنوع القوى العاملة، والعلاقات مع الموردين، وكثيراً ما يكون التركيز على كشف البيانات المجتمعية تركيزاً داخلياً، مع الإبلاغ عن البيانات

---

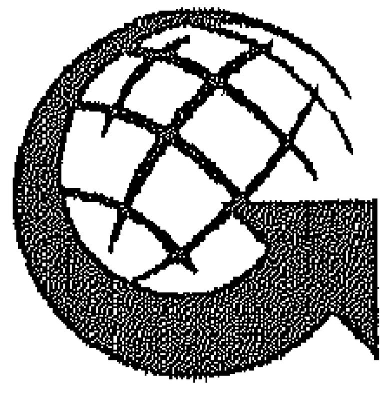
(١) المراجع: المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة G4 من منشورات Global Reporting Initiative 2013.

المتعلقة بالموظفين وصحتهم وسلامتهم والدراسات الاستقصائية عن الموظفين، أكثر من الإبلاغ عن البيانات التي تشمل قضايا المجتمع المحلي والمجتمع بأسره.

وتهدف قلة من المبادرات الدولية، إلى وضع أطر ومؤشرات، لإعداد التقارير، حتى تم تشكيل المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRIبدعم من برنامج الأمم المتحدة البيئي عام ١٩٩٧، من قبل ائتلاف الاقتصاد المسؤول بيئياً،ومعهد تيلس.

حيث قامت هذه المبادرة، بإنشاء قاعدة للإبلاغ على شبكة الإنترنت، لإرشاد المؤسسات في خلال إعدادها لتقارير التنمية المستدامة. ويمكن لمستعمل هذه القاعدة أن يجد إرشادات بشأن إعداد التقارير والرصد والقياس، فضلاً عن تزويد المعنيين بمكتبة شاملة لمعظم التقارير التي تم إصدارها وفقاً لأفضل الممارسات.

المبادرة العالمية لإعداد التقارير Global Reporting Initiative GRI



هي منظمة غير هادفة للربح تعمل على تعزيز الاستدامة. وتصدر أحد أكثر المعايير انتشاراً في العالم للإبلاغ عن الاستدامة.

رؤية المبادرة: اقتصاد عالمي مستدام، حيث تدير المؤسسات أداءها البيئي والاقتصادي والمجتمعي والحوكمي بطريقة مسؤولة، وتقدم تقاريرها بشفافية .

رسالة المبادرة: جعل تقارير الاستدامة ممارسة يتم من خلالها توفير التوجيه والدعم للمنظمات.

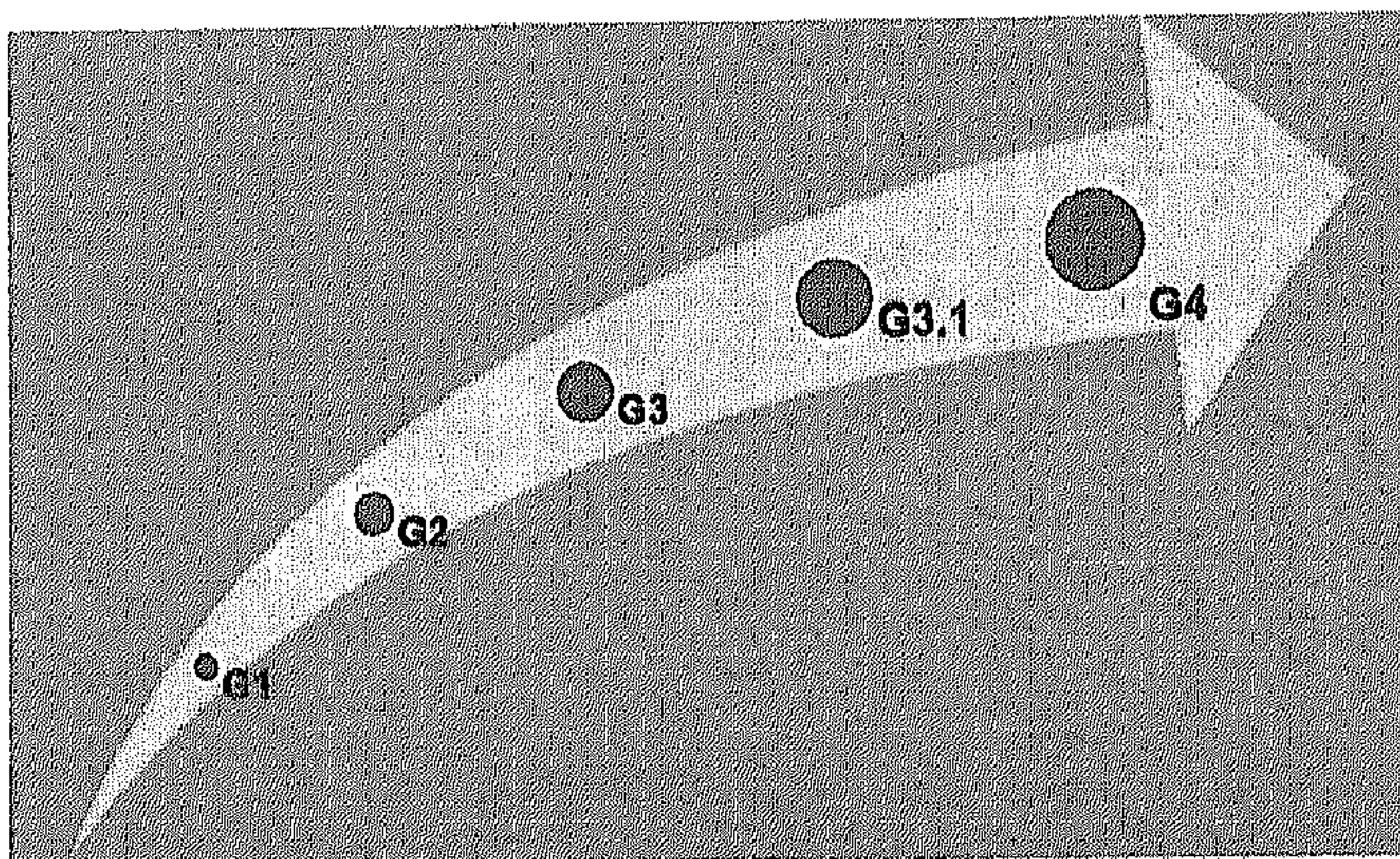
تم إصدار المسودة الأولى للمعايير عام ١٩٩٩، بينما تم إصدار النسخة الأولى من المعايير بشكل كامل عام ٢٠٠٠، وبعد ذلك اصبحت مؤسسة مستقلة ودائمة مقرها في امستردام وتمارس مهامها بالتعاون مع الميثاق الدولي Global Compact.

إن الإرشادات والأدلّة التي تقدمها المبادرة العالمية لإعداد التقارير يستخدمها أكثر من (٤٠٠٠) منظمة في العالم، موزعين على (٦٠) دولة في العالم،لإصدار

تقارير الاستدامة الخاصة بها سواءاً كانت مؤسسات أعمال، أو وكالات عامة، مؤسسات صغيرة أو متوسطة، أو منظمات غير حكومية، أو مجموعات صناعية.

تطور إرشادات المبادرة العالمية لإعداد التقارير:

تم إصدار عدة مجموعات من الإرشادات، ابتداءً بالإصدار الأول من المعايير (G1) في عام ٢٠٠٠، و انتهاءً بالإصدار الرابع والأخير (G4) عام ٢٠١٣.



تقارير الاستدامة وفقاً للمبادرة العالمية لإعداد التقارير:

إن تقارير الاستدامة هي تقارير تنظيمية تعطي معلومات عن الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي والحوكمي للمنظمة، كما تعرف التقارير ايضاً باسم تقارير البصمة البيئية، وتقارير الحوكمة الاجتماعية والبيئية، حوكمة البيئة الاجتماعية، وتقارير المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

تسعى GRI إلى جعل تقارير الاستدامة مسألة روتينية للمؤسسات تماماً كما هو الحال بالنسبة للتقارير المالية، بحيث يتم إصدارها ومتابعتها بشكل دوري ومستمر.

ويعتبر تقرير الاستدامة المفتاح والمنصة الأساسية لتوصيل الأداء المستدام، والآثار المترتبة عليه سواءاً كانت إيجابية أو سلبية.

وتنشر الشركات والمنظمات تقارير الاستدامة للإبلاغ عن:

١. الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الناجمة عن أنشطتها اليومية.
٢. قيم المنظمة
٣. نموذج الحوكمة
٤. الارتباط ما بين تحقيق استراتيجيتها، والتزامها باقتصاد عالمي مستدام.

يوجد عدد متزايد من الشركات والمنظمات الساعية إلى تفعيل استدامة عملياتها، والمساهمة في عملية التنمية المستدامة. وتقارير الاستدامة تساعد المنظمات على قياس وفهم الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي، كما تساعدها على قياس التأثيرات التي تسببها نشاطاتها، و تزيد قدرتها على تحديد الأهداف، وإدارة التغيير.

يتوجب على المنظمات تخطيط عملية إعداد تقارير الاستدامة، بغية العمل على إصدارها بشكل نظامي، من خلال وضع برنامج لجمع البيانات، والاتصالات، وتلقي الردود، ورصد أدائها المستدام على أسس قائمة ومستمرة.

كما تستطيع المؤسسات من خلال إصدار تقارير الاستدامة توفير البيانات بانتظام إلى كبار صناع القرار لصياغة الاستراتيجية و سياسات المنظمة، وتحسين الأداء، وتأمين مصدر حيوي وهام لإدارة التغيير في المنظمات، بغية تحقيق اقتصاد عالمي مستدام، بحيث يتم الجمع ما بين تحقيق الربحية على المدى الطويل مع السلوك الأخلاقي والعدالة الاجتماعية و الرعاية البيئية.

المنافع التي تحققها المنظمة عند إصدار تقارير الاستدامة:

١. تعزيز فهم كافة المخاطر والفرص التي تواجه المنظمة.
٢. تأكيد العلاقة ما بين الأداء المالي وغير المالي للمنظمة
٣. التأثير على السياسة والاستراتيجية وخطط العمل بعيدة المدى

٤. تبسيط الإجراءات وتقليل الكلفة وتحسين الكفاءة.

٥. القياس و تقييم أداء الاستدامة، وفقاً للقوانين والأعراف والقوانين، و معايير الأداء، والمبادرات الطوعية.

٦. تجنب التورط في القضايا البيئية والاجتماعية الفاشلة.

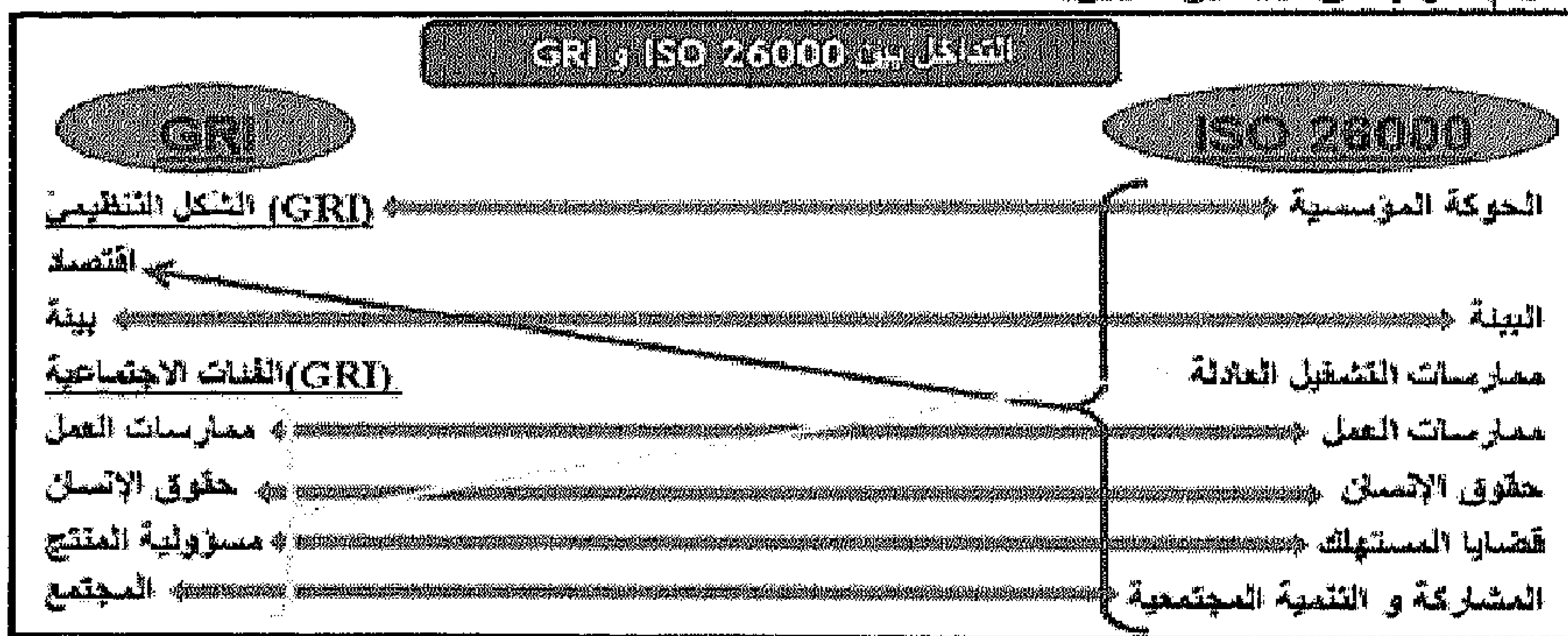
٧. تقييم ومقارنة الأداء داخلياً مع المنظمات والقطاعات الأخرى.وتخفيف أو عكس الآثار البيئية والاجتماعية و الحوكمة السلبية.

٨. تحسين السمعة والولاء للاسم التجاري.

٩. تمكين أصحاب المصلحة الخارجيين من فهم القيمة الحقيقية للمنظمة، والأصول الملموسة وغير الملموسة.

١٠.اثبات قدرة المنظمة على التأثير، والتأثر بالتوقعات حول التطور المستدام.

الارتباط ما بين الموضوعات التي يتم تناولها في ISO 26000، والـ GRI



محتويات تقرير الاستدامة:

مدرج أدناه إطار لتقرير الاستدامة، مع بعض الأمثلة للمؤشرات الاقتصادية والبيئية والمجتمعية التي يجب الإبلاغ عنها في التقرير:

القسم	المحتوى
القسم الأول	مقدمة تظهر معلومات عن المنظمة ورؤيتها ورسالتها وقيمها واستراتيجيتها.
القسم الثاني	رسالة من المدير التنفيذي لشرح العناصر الرئيسية بالتقرير، وتتضمن المرتكزات والالتزامات الأساسية تجاه مسؤوليتها نحو المجتمع داخلياً وخارجياً. ومن العناصر المقترحة لتضمينها في الرسالة ما يلي: • إبراز محتوى التقرير والالتزامات والأهداف. • شرح الالتزامات المتعلقة بالأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من قبل إدارة المنظمة. • بيان وتفصيل النجاحات والمعوقات لدى المنظمة. • أداء المنظمة بالمقارنة مع أداء وأهداف السنوات السابقة، وبيان النماذج الرئيسية في قطاع عملها. • النهج الذي اتخذته المنظمة في دمج كافة شرائح المستفيدين وإشراكهم في برامجها. • التحديات الرئيسية التي لا تزال تواجه المنظمة وقطاع أعمالها في دمج مسؤولياتها تجاه الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وبما تتضمنه الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.
القسم الثالث	الملف التنظيمي للمنظمة، يبين: • اسم المنظمة المقدمة للتقرير. • الهيكل التنظيمي. • المنتجات و/ أو الخدمات الرئيسية بما فيها الماركات التجارية، أو العضويات العالمية. • شرح للإدارات الرئيسية، والمؤسسات أو المؤسسات التابعة أو المتعاونة والأفرع إن وجدت. • الدول التي تمارس بها المنظمة أعمالها. • طبيعة ملكية المنظمة: الوضع القانوني (مؤسسة، شركة، مساهمة، .. الخ).

القسم	المحتوى
	• طبيعة الأسواق التي تخدمها المنظمة. • نطاق المنظمة: عدد الموظفين، المنتجات/ الخدمات المقدمة (الحجم أو الكمية). • صافي المبيعات. • مجموع رأس المال موزع حسب حقوق الملكية والالتزامات. • فترة التقرير (السنة المالية) للمعلومات المقدمة. • الأشخاص الذين يمكن التواصل معهم بخصوص التقرير، بالإضافة لمعلوماتهم، بما فيها عناوين البريد الإلكتروني والموقع الخاص على شبكة الإنترنت. ويستحسن تقديم أكبر قدر من المعلومات التي تساعد على فهم أفضل لطبيعة عمل المنظمة.
القسم الرابع	المسؤولية الاقتصادية: بيان تأثيرات المنظمة على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة وعلى الأنظمة الاقتصادية على المستويات المحلية والوطنية والعالمية، وبيان أهداف المنظمة المتعلقة بأدائها من النواحي الاقتصادية، وتحديد التزامات المنظمة المتعلقة بالجوانب الاقتصادية، مع بيان أهم النجاحات أو الاخفاقات، وأهم المخاطر والفرص، ونظام الحوكمة الموجود بالمنظمة.
القسم الخامس	المسؤولية المجتمعية يتم تناول البعد الاجتماعي، ودور المنظمة بذلك من ناحية ممارسات العمل وحقوق الانسان، ودورها في التنمية المجتمعية واطلاق المبادرات التنموية.
القسم السادس	المسؤولية البيئية يتم تناول البعد البيئي، وبيان تأثيرات المنظمة على الأنظمة الطبيعية للكائنات الحية وغيرها، وتشمل الأنظمة البيئية،التربة والهواء والماء والتنوع الحيوي، وبيان دور المنظمة في المحافظة على الطاقة والمياه، وكيفية التعامل مع المخلفات وانبعاثات الغازات، وايضاً بيان تأثير المنتجات والخدمات ووسائل النقل على البيئة.
القسم السابع	قائمة بالأهداف والأنشطة التي تتعهد المنظمة بتنفيذها انطلاقاً من أبعاد المسؤولية المجتمعية.
القسم الثامن	الفهرس وقائمة المصطلحات.

يمكن إظهار مجموعة من المؤشرات الخاصة بالنتائج المحتملة للمسؤولية المجتمعية في التقارير، كما هو مبين أدناه:

١.نتائج متعلقة بالمتعاملين:

- عدد شكاوى المتعاملين عن المنتجات او الخدمات.
- عدد الشكاوى التي تم معالجتها.
- عدد القضايا المعالجة من السلوك غير التنافسي.
- مستوى رضا المتعاملين.
- نسبة الاحتفاظ بالعملاء.
- نسبة الاحتفاظ بالعملاء ذوي الاحتياجات الخاصة.

٢.نتائج متعلقة بالموظفين:

- مقارنات أعداد الموظفين من حيث العمر والجنسية والدين والأقليات
- معدل تغيب الموظفين.
- عدد قضايا الفساد والرشاوى والسلوك غير المهني.
- معدل الحوادث المسجلة.
- معدل الدوران الوظيفي.
- معدل ساعات التدريب المقدم للموظفين.
- معدل الرواتب مقارنة بسوق العمل.
- معدل الرضا الوظيفي

٣.نتائج متعلقة بالمجتمع:

- مقدار المخصصات المالية لدعم قضايا المجتمع.
- عدد ساعات تطوع للموظفين في الاعمال الخيرية.
- اثر التقييم للمبادرات المقدمة للمجتمع.
- نتائج رضا المجتمع عن خدمات المنظمة.

- نتائج رضا المجتمع عن مدى تحمل المنظمة للمسؤولية المجتمعية.

٤.نتائج متعلقة بالبيئة:

- معدل الاستهلاك العام للطاقة.
- معدل الاستهلاك العام للمياه.
- كمية النفايات المنتجة حسب الوزن.
- عدد حالات الدعاوى القضائية المختصة بالجرائم البيئية التي تم معالجتها.
- معدل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون والغازات الدفيئة.
- نسبة استخدام المواد المعاد تدويرها.
- نسبة النفايات المعاد تدويرها.

٥. نتائج متعلقة بحقوق الانسان:

- عدد الحالات التي لا تتواءم مع التشريعات المحلية لحقوق الانسان.
- وجود خط ساخن لشكاوى العمال.
- إجمالي عدد الساعات التي يستغرقها تدريب الموظفين على السياسات والإجراءات المتعلقة بجوانب حقوق الإنسان ذات الصلة بالعمليات،ونسبة الموظفين المدربين على ذلك.
- معدل الأجور مقارنة مع المؤسسات المثيلة والسوق المحلي.

معايير الافصاح في تقارير الاستدامة وفقاً لـ G4:

أ. معايير الإفصاح العامة

ب.معايير الإفصاح المحددة

أ. معايير الإفصاح العامة General Standard Disclosures GSD

- قابلة للتطبيق لكافة المنظمات التي تعمل على تقارير الاستدامة في ضوء خيار المنظمة لمستوى التقرير، أساسي أو شمولي.

- يبلغ عددها ٥٨ معياراً وفقاً للإصدار الأخير من المعايير G4

يجب على المنظمة الالمام بالمعايير العامة للافصاح، التي يتوجب عليها الإبلاغ عنها في التقرير، وهي مقسمة إلى سبعة أجزاء:

١. الاستراتيجية والتحليل
٢. لمحة عن المنظمة
٣. الجوانب الأساسية (المادية) والحدود المتفق عليها.
٤. إشراك أصحاب المصلحة
٥. الحوكمة
٦. لمحة عن التقرير
٧. النزاهة و الأخلاق

ب. معايير الافصاح الخاصة أو المحددة SSDSpecific Standard Disclosures.

١. المعايير المحددة للافصاح يتم الابلاغ عنها في التقرير،وفقاً للجوانب الأساسية التي تم الاتفاق عليها في المنظمة مع أصحاب المصلحة، من خلال عدد من الفئاتCategories والتي يبلغ عددها (٣) والجوانب Aspectsوالتي يبلغ عددها (٤٤).
٢. يبلغ عدد هذه المعايير وفقاً ٩١ مؤشراً وفقاً للإصدار الأخير من المعايير G4، بالإضافة إلى مجموعة عامة من الإفصاحات عن نهج الإدارة، والتي يتم استخدامها مع أي جانب.

وتشمل هذه المعايير:

١. الافصاح عن أسلوب الإدارة Disclosures on Management Approach
٢. المؤشرات التابعة لكل جانب من الجوانب.

إن الإفصاح عن نهج إدارة (DMA) يوفر سرداً للمعلومات عن كيفية قيام المنظمة بتحليل تأثيراتها البيئية والاجتماعية والاقتصادية الفعلية والمحتملة، وتوفير سياق للأداء، وكذلك المؤشرات التي تم الابلاغ عنها في التقرير.

ويتطلب الإفصاح عن نهج الإدارة، من المنظمة، القيام بما يلي:

١. تحديد المواضيع الرئيسية.
٢. توضيح السبب وراء اعتمادها كمواضيع رئيسية للإبلاغ.
٣. توضيح كيف يتم إدارة هذا الموضوع.
٤. بيان كيفية مراقبة نهج الإدارة وتقييمه وتعديله.

الفئات والجوانب وفقاً لأخر إصدارات GRI 4 عام ٢٠١٣

	الفئة	الجوانب
١	الاقتصادية	• الأداء الاقتصادي • الوجود في السوق • التأثير الاقتصادي غير المباشر • ممارسات الشراء
٢	البيئية	• المواد • الطاقة • الماء • التنوع البيولوجي • انبعاثات الغازات • النفايات والنفايات السائلة • المنتجات والخدمات • الالتزام • النقل • الشامل - الاجمالي • التقييم البيئي للموردين • آلية التظلم البيئي

الفئة	الجوانب
الاجتماعية	الممارسات العمالية والعمل اللائق • الاستخدام – التوظيف • علاقات الإدارة والعمال • الصحة والسلامة المهنية • التدريب والتعليم • التنوع والفرص المتساوية • المكافأة المتساوية للرجال والنساء • المساواة بين الرجل والمرآة • تقييم الموردين فيما يتعلق بالممارسات العمالية • آلية التظلم الخاصة بالممارسات العمالية حقوق الانسان • الاستثمار • عدم التمييز • حرية الاشتراك في الاتحادات العمالية والمفاوضات الجماعية • عمالة الاطفال • العمل الجبري أو الالزامي • الممارسات الامنية • حقوق السكان الاصليين • تقييم الموردين فيما يتعلق بحقوق الإنسان • آلية التظلم الخاصة بحقوق الإنسان
٣ الاجتماعي	المجتمع • المجتمعات المحلية • مكافحة الفساد • السياسة العامة • السلوك

الفئة	الجوانب
	• السلوك المناهض للتنافسية • الالتزام-الامتثال • تقييم الموردين فيما يتعلق بالتأثير على المجتمع • آلية الظلم المتعلقة بالتأثير على المجتمع مسؤولية المنتج • صحة العميل وسلامته • توسيم المنتجات والخدمات (تمييزها ببطاقة) • اتصالات التسويق • خصوصية العميل • الالتزام- الامتثال

خيارات كتابة التقارير:

أولاً: وفقاً لإرشادات إصدار G3.1

مسنوي تطبيق النقرير	ج	ج+	ب	ب+	أ	أ+
عناصر الإفصاح القياسية — المخرجات: الإصدار الثالث (G3) عناصر الإفصاح الخاصة بملامح المنشأة	عداد النقريرعن: 1.1 2.10 - 2.1 3.12 - 3.10 ,3.8 - 3.1 4.15 - 4.14 , 4.4 - 4.1		إعداد التقرير عن كل المعايير المسجلة للمستوى ج بالإضافة إلى: 1.2 3.13 – 3.9 4.17 –4.16- 4.13- 4.5		نفس متطلبات مستوى ب	
المخرجات: الإصدار الثالث (G3) عناصر إفصاح منهجية الإدارة	غير مطلوب	التقرير مؤكد خارجيا	عناصر الإفصاح لمنهجية الإدارة لكل نوع من المؤشرات	التقريرمؤكد خارجيا	الافصاح عن منهجية الإدارة لكل نوع من المؤشرات	التقرير مؤكد خارجيا
المخرجات: الإصدار الثالث (G3) مؤشرات الأداء & مؤشرات الأداء للمكملات القطاعية	إعداد تقرير يغطي10 مؤشرات أداء متضمنة على الأقل مؤشر واحد لكل من المؤشرات: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.		إعداد تقرير عن 20 مؤشر أداء كحد ادنى متضمنة على الأقل مؤشر واحد لكل من المؤشرات: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، وحقوق الإنسان ، والعمالة والمجتمع ، ومسئولية المنتج		إعداد التقرير بحيث يغطي كل مؤشر من المؤشرات الرئيسية للاصدار الثالث (G3) ، ومؤشر المكملات القطاعية مع الوضع في الاعتبار مبدأ الأهمية المادية من خلال إما بناء التقرير علي هذا المؤشر ، أو توضيح سبب حذفه.	

الصيغة النهائية للمكملات القطاعية *

ثانياً: وفقاً لإرشادات الإصدار G4

In accordance criteria

المعايير العامة للإفصاح يجب الإبلاغ عنها في كلا الخيارين، ولكن بعدد أكبر في الخيار الشامل:

- الخيار الشاملComprehensive: يشمل ٥٨معياراً
- الخيار الجوهريCore:يشمل ٣٤معياراً

يجب أن تركز المعايير المحددة للإفصاح (المؤشرات ونهج الإدارة) على المواضيع الأساسية (Material issues) التي تم تحديدها مع أصحاب المصلحة.

بالنسبة لخيار (الجوهر أو الأساس)،يجب أن تفصح المنظمة عن نهج الإدارة لكل موضوع أساسي معتمد تم اختياره، ومؤشر واحدعلى الأقل لكل موضوع من هذه المواضيع.

أما بالنسبة للخيار الشامل يجب أن تفصح المنظمة لكل موضوع أساسي معتمد عن نهج الإدارةوكافة المؤشرات المتعلقة بالموضوع الأساسي.

المبادىء التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة وفقاً لـ G4

تنقسم المبادىء التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة وفقاً للمبادرة العالمية لإعداد التقارير إلى جزأين:

- مبادئ إعداد التقارير ومعايير الافصاح

Reporting Principles and Standard DisclosuresRPSD

- دليل التطبيق

Implementation Manual IM

يتضمن الجزء الأول:

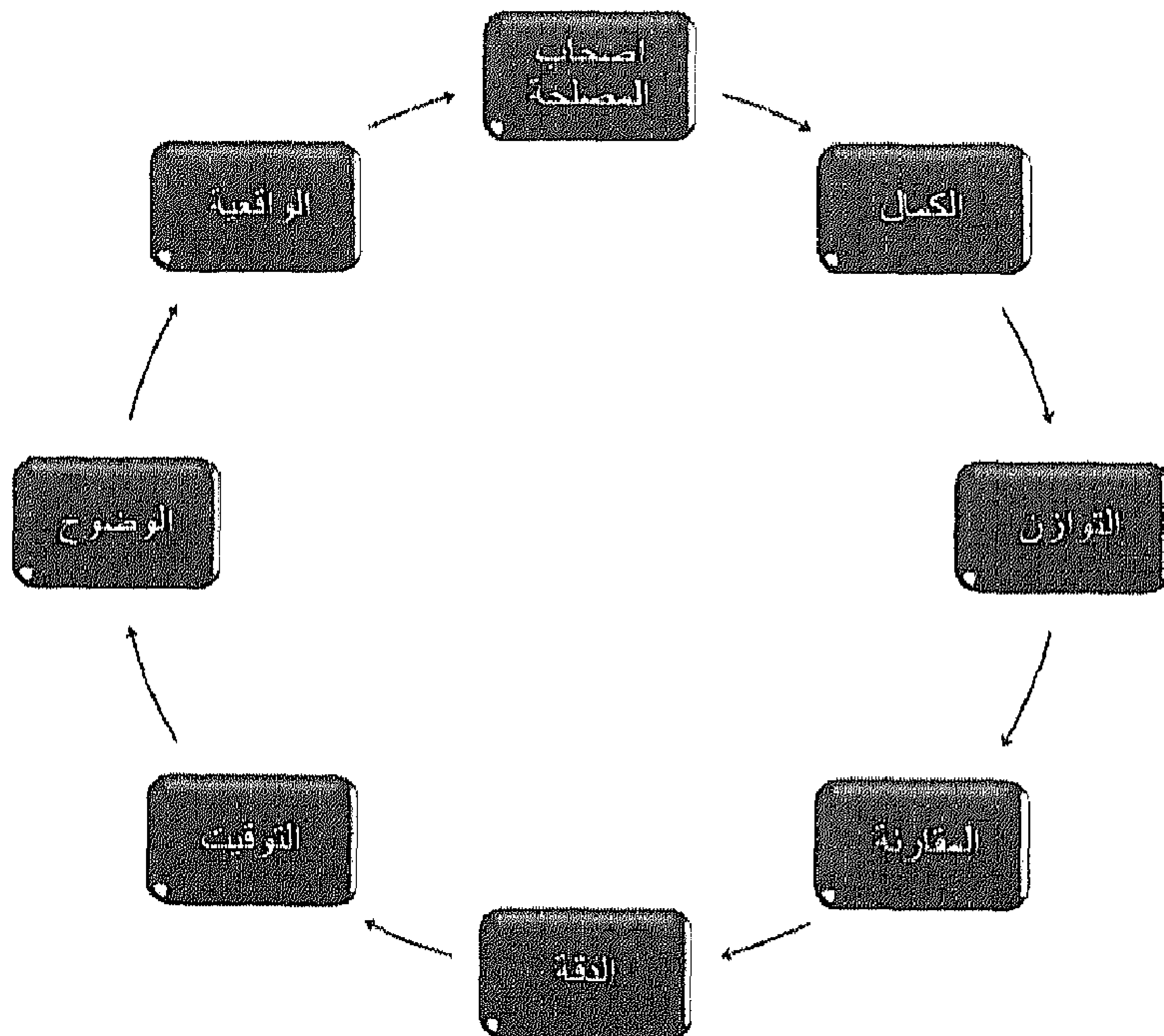
١.مبادىء كتابة التقارير.

٢.معايير الإفصاح.
٣.المنهج التي يتوجب اتباعه من قبل المنظمة لإعداد تقرير الاستدامة وفقاً للمبادىء التوجيهية المعمول بها.
٤.تعريف المصطلحات الأساسية

يتضمن الجزء الثاني (دليل التطبيق):

١.شرح كيفية استخدام مبادىء كتابة التقارير
٢.كيفية إعداد المعلومات ليتم الافصاح عنها
٣.كيفية تفسير المفاهيم المختلفة في المبادىء التوجيهية
٤.قاموس مصطلحات
٥.ملاحظات عامة.

مبادىء إعداد التقارير



أولاً: المبادىء المتعلقة بالمحتوى:

- **Materiality الأهمية النسبية – المواضيع المادية**

يجب أن تعكس المعلومات الواردة في التقرير، المواضيع والمؤشرات التي تعكس التأثير البيئي والاقتصادي والاجتماعي الخاص بنشاطات المنظمة، والتي تؤثر بشكل جوهري على تقييم اصحاب المصلحة وقدرتهم على اتخاذ القرارات.

- **Stakeholders inclusiveness شمولية أصحاب المصلحة**

ويعني أنه يجب على المنظمة أن تحدد أصحاب المصلحة وأن توضح في التقرير كيفية استجابتها لتوقعاتهم واهتماماتهم.

- **Sustainability context سياق الاستدامة**

يجب أن يعرض التقرير أداء المنظمة في ضوء السياق الواسع للاستدامة، وتوضيح الأداء فيما يتعلق بمفاهيم الاستدامة.

- **Completeness الاستيفاء- شمولية التقرير**

يجب أن يغطي التقرير المواضيع الأساسية المتفق عليها، والمؤشرات، وتعريف حدود التقرير، بحيث تكون كافية، لتعكس الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وتمكين أصحاب المصلحة من تقييم تقرير أداء المنظمة في الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير.

ثانياً: المبادى الخاصة بتأكيد جودة التقرير

- **التوازن: Balance**

يجب أن يعكس التقرير الجوانب الإيجابية والسلبية لأداء المنظمة لضمان تقييم منطقي للأداء الكلي.

- المقارنة: Comparability

– القضايا والمعلومات المعروضة في التقرير يجب أن يتم اختيارها، وتجميعها، وعرضها، بشكل متناسق.

– يجب أن يتم الابلاغ عن المعلومات في التقرير بشكل يمكن أصحاب المصلحة من تحليل التغييرات في أداء المنظمة، وبشكل يدعم التحليل المتعلق بالمنظمات الأخرى.

- الدقة Accuracy

يجب أن تكون المعلومات التي تم الابلاغ عنها في التقرير دقيقة ومفصلة بشكل كافي، لتمكين أصحاب المصلحة من تقييم أداء المنظمة بشكل سليم.

- التوقيت Time lines

يجب أن يتم الإبلاغ وفقاً لجدول زمني محدد، وأن تكون المعلومات متاحة في الوقت المناسب لأصحاب المصلحة، لتمكينهم من صنع القرارات على أسس سليمة.

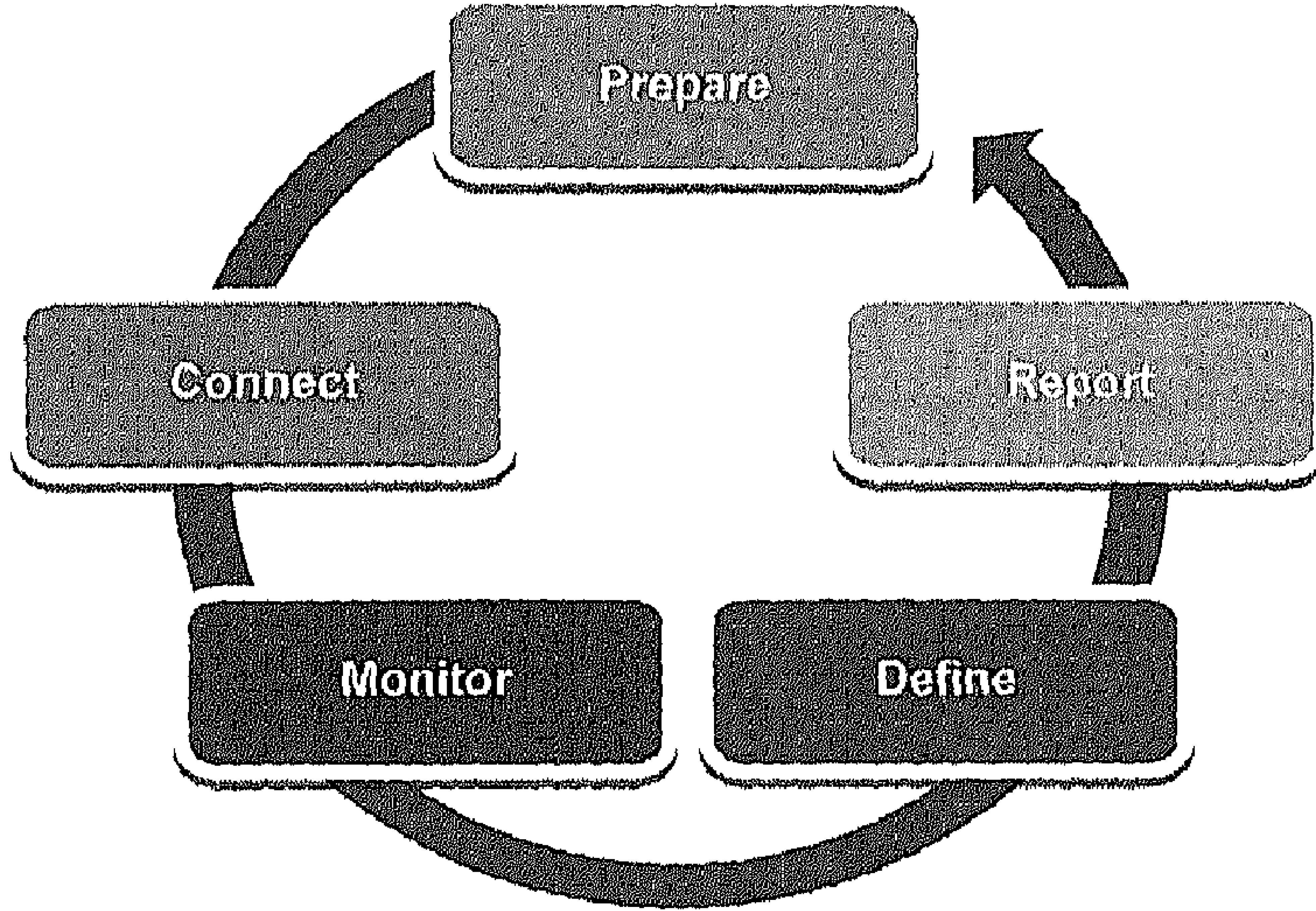
- الوضوح Clarity

يجب أن تكون المعلومات متاحة بشكل مفهوم وسهل الوصول لأصحاب المصلحة الذين يستخدمون التقرير.

- الموثوقية Reliability

إن المعلومات والعمليات المستخدمة في إعداد التقرير يجب تسجيلها وتبويبها وتحليلها والإفصاح عنها بطريقة تجعلها قابلة للفحص، وخاضعة لمعايير الجودة.

مراحل كتابة التقارير



المرحلة الأولى: الإعداد (تخطيط العمليات اللازمة لإنجاز التقرير).

١-التخطيط لعملية إعداد التقرير، ويشمل ذلك:

- وضع تصور كامل للشكل النهائي للتقرير
- تطوير خطة عمل و جدول زمني وتحديد المسؤوليات
- تشكيل فريق للإبلاغ عن الاستدامة
- تنظيم مراحل إعداد التقرير الرئيسية

٢- عقد الإجتماع الأولي. Kick off meeting

تتضمن هذه المرحلة عقد اجتماع للفريق مع الإدارة العليا، والمعنيين داخلياً وخارجياً.

يجب وضع جدول أعمال واضح، وتحديد نقاط المناقشة بحيث تشمل:

- استعراض أهداف المنظمة.

- تحديد الآثار السلبية لأنشطتها اليومية
- الاتفاق على عملية وخطوات إعداد التقارير، والأطراف التي يجب إشراكها.
- الجدول الزمني
- الميزانية اللازمة لإنجاز التقرير.

٣-استعراض التأثيرات المترتبة على نشاطات المنظمة في المجالات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، ويتضمن ذلك:

- تحديد القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الخاصة من خلال تحليل الآثار المترتبة على الأنشطة اليومية للمنظمة.
- مشاركة أصحاب المصلحة بهدف تحديد القضايا الأساسية المرادذكرها في التقرير.

المرحلة الثانية: التواصل أو الربط

تركز هذه المرحلة على مبدأ شمول أصحاب المصلحة، وهو أحد المبادىء المعتمدة في مجال محتوى التقرير وفقاً للـGRI، وتتضمن هذه المرحلة:

١ - تحديد أصحاب المصلحة.

١ - استشارة وإشراك أصحاب المصلحة

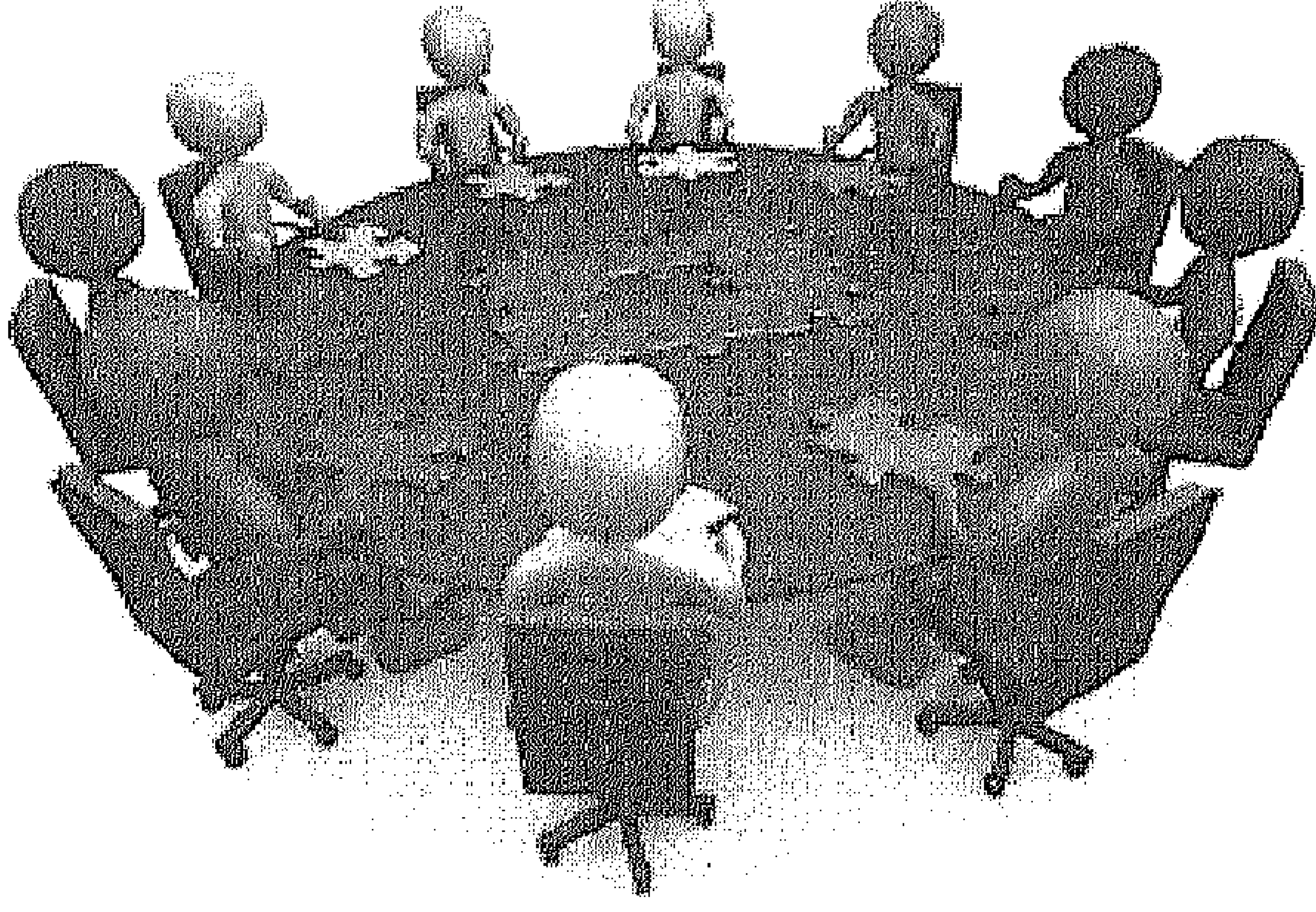
٢ - استخدام الوسائل الفعالة والمناسبة في الحوار والتواصل مع أصحاب المصلحة.

٣- تحديد المواضيع الأساسية (مواضيع الأهمية النسبية)، المراد الإبلاغ عنها في التقرير.

١-تحديد أصحاب المصلحة:

أصحاب المصلحة (Stakeholders):

هم الأفراد أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بنشاطات المنظمة، ويمكن تصنيفهم، بناءً على الارتباط المباشر أو غير المباشر، أو كونهم داخليين أو خارجيين.



ومن أصحاب المصلحة:

- المساهمين
- مجلس الإدارة
- الموظفين
- الزبائن
- الموردين
- المولين (البنوك)
- مقاولي الباطن
- المجتمع المحلي

٢.استشارة وإشراك أصحاب المصلحة:

يجب استشارة أصحاب المصلحة خلال عملية إعداد التقارير في كافة التفاصيل المتعلقة بعملية إعداد التقارير والمواضيع التي يتوجب الإبلاغ عنها في التقرير، وتحديد المواضيع الأساسية ذات الأهمية النسبية التي يتوجب الإبلاغ عنها في تقرير الاستدامة من خلال:

- تحديد المواضيع ذات العلاقة

- تقييم مستوى تأثير كل منها
- تقييم مستوى التأثير على أصحاب المصلحة
- تقدير نطاق التأثير

٣. استخدام الوسائل الفعالة والمناسبة في الحوار والتواصل مع أصحاب المصلحة.

يمكن أن يتم التواصل والحوار مع أصحاب المصلحة من خلال اللقاءات المباشرة ، الهاتف، البريد الالكتروني، الاستقصاءات.

٤. تحديد المواضيع الأساسية (مواضيع الأهمية النسبية)، المراد الإبلاغ عنها في التقرير.

وبعد الانتهاء من عملية تحديد المواضيع الأساسية ذات الأهمية النسبية، يتم وضع كل هذه المواضيع على مصفوفة الأهمية النسبية على النحو التالي، بغية اختيار أكثر المواضيع أهمية مع الأخذ بعين الاعتيار أن تعكس المواضيع المختارة التأثير البيئي والاقتصادي والاجتماعي الخاص بنشاطات المنظمة، والتي تؤثر بشكل جوهري على تقييم اصحاب المصلحة وقدرتهم على اتخاذ القرارات.

المرحلة الثالثة: التعريف: (تركيز جهودك)

١- تحديد المواضيع المراد الإبلاغ عنها في التقرير.

- تطبيق مبدأ الاستيفاء
- تحديد الأولوية: تطبيق مبدأ الأهمية النسبية (المادية)
- التحقق من المصلحة: تطبيق مبدأ سياق الاستدامة ومبدأ شمولية أصحاب المصلحة

٢- اتخاذ القرار النهائي بخصوص محتوى التقرير.

- يجب تحديد محتوى التقرير من قبل أعلى رتبة في صانعي القرار.

Influence on Stakeholder Assessments and Decisions		
	Medium to High Materiality	Very High Materiality
	No or Low Materiality	Medium to High Materiality
	Significance of Economic, Environmental, and Social Impacts	

Figure 2 – Materiality Matrix (Based on GRI)

- اتخاذ القرار بخصوص المؤشرات التي لا تستطيع المنظمة الإبلاغ عنها، لأنها غير متوفرة، مع الإشارة إلى سبب عدم توفرها وبانه سيتم الابلاغ عنها حال توفرها. أو لأنه غير مسموح الافصاح عنها بموجب القانون المحلي أو لإنها تعتبر معلومات سرية.

٣- فحص الإجراءات الداخلية ونظم المراقبة الداخلية، وإجراء التغييرات اللازمة.

- فحص الإجراءات وأنظمة المراقبة الداخلية
- التحقق من قدرتها على توفير المعلومات المطلوبة والمؤشرات ذات العلاقة والتي يتوجب الابلاغ عنها في التقرير، وتحديد الفجوات في هذه الأنظمة والإجراءات.
- تحديد الموارد المطلوبة والإطار الزمني لتنفيذ التعديلات المطلوبة لردم الفجوة.

٤- إجراء المناقشة ووضع أهداف الأداء.

- وضع أهداف الأداء بحيث تكون SMART
- تحديد الأداء الحالي لكل جانب ومؤشر
- تحديد ما يمكن تحسينه داخلياً مقارنةً بأفضل الممارسات في منظمات شبيهة
- تحديد الوقت والموارد اللازمة لذلك.

المرحلة الرابعة:المراقبة (بناء التقرير)

١. فحص العمليات ومراقبة النشاطات
٢. التأكيد على جودة المعلومات من خلال تطبيق المبادىء المتعلقة بالجودة.
٣. المتابعة والتنسيق: التنسيق ما بين المسؤولين عن إعداد التقارير وباقي المعنيين، وعقد الاجتماعات اللازمة، ومعالجة المشاكل، وإجراء تفتيش رسمي قبل ٣ أشهر من صياغة التقرير

المرحلة الخامسة: صياغة التقرير (الفحص والإبلاغ والتقديم).

١-صياغة مقدمة توضيحية تبرز أهمية الإبلاغ عن الاستدامة، وأهمية التقرير بالنسبة للمنظمة.
٢-اختيار أفضل طريقة لعرض التقرير ورقياً،أو الكترونيا، وكيفية توزيعه على المعنيين، وجعله بمتناول اصحاب المصلحة.
٣- الصياغة النهائية للتقرير

المعلومات الإجبارية التي يجب الابلاغ عنها في التقرير:

- رسالة الرئيس التنفيذي: آثار الاستدامة وأهداف المنظمة خلال الفترة المشمولة بالتقرير وفي المستقبل.
- خصائص الشركة
- بنود الافصاح: الفئات والجوانب والمؤشرات المطلوبة في ضوء تمرين تحديد

المواضيع الأساسية.

- الاعلان عن خيار إعداد التقرير (أساسي أو جوهري)

٤-التحضير للدورة القادمة.

توكيد التقارير External Assurance

أوصت المبادرة العالمية لإعداد التقارير باستخدام التوكيد الخارجي لتقارير الاستدامة بالاضافة إلى تدقيقها داخلياً، لتحقيق المزيد من المصداقية والثقة بمحتويات هذه التقارير.

ويعني التوكيد الخارجي مجموعة من الأنشطة المصممة لصياغة ملخصات منشورة حول جودة التقرير والمعلومات الواردة فيه، ومن أكثر الأساليب المستخدمة شيوعاً لضمان التوكيد الخارجي للتقارير، استخدام جهات التوكيد المتخصصة والمعتمدة.

يجب تنفيذ عملية التوكيد من خلال مجموعات مؤهلة ومتخصصة خارج نطاق المنظمة المصدرة للتقرير، ويوجد على الموقع الالكتروني للمبادرة العالمية لإعداد التقارير العديد من هذه الجهات المعتمدة لغايات التوكيد.

وتعمل هذه الجهات على التحقق مما يلي:

١- تطبيق المنظمة لما ورد في التقرير بشكل منتظم، وبطريقة موثقة، تستند إلى الأدلة، وتتميز بالإجراءات المحددة.

٢- تقييم محتوى التقرير من حيث شموله لعرض متوازن ومعقول للمعلومات، مع التركيز على دقة البيانات الواردة في التقرير بالإضافة إلى مجمل عملية الاختبار لمحتوى التقرير.

٣- تقييم مدى تطبيق معد التقرير لإطار المبادرة العالمية لإعداد التقارير، بما يشمل مبادىء إعداد التقرير.

٤- اعداد ونشر ملخص مستقل ومحايد عن التقرير.
٥- توضيح النتائج من خلال الآراء، أو مجموعة الملخصات المتوفرة للعامة في صيغة مكتوبة، بالاضافة إلى الحصول على بيان من مقدم التوكيد حول علاقته بمعد التقرير.

إرشادات هامة حول إعداد تقارير الاستدامة:

- أن يتناسب مجال التقرير مع حجم وطبيعة المؤسسة.
- أن يتضمن التقرير معلومات حول أهداف المؤسسة، وأدائها بشأن الموضوعات الجوهرية، ذات الصلة بالمسؤولية المجتمعية.
- أن يعرض التقرير صورة صحيحة ومكتملة لأداء المؤسسة بشأن المسؤولية المجتمعية، شاملاً الإنجازات والإخفاقات، والطرق التي يتم بها معالجة هذه الإخفاقات.
- أن يصدر التقرير في عدة أشكال بناء على طبيعة المؤسسة، وإحتياجات أطرافها المعنية، وقد يتضمن إصداره الكترونياً و/ أو ورقياً. ويمكن أن يكون هذا التقرير وثيقة مستقلة بذاتها، أو جزءاً من التقرير السنوي للمؤسسة.
- من خلال التحاور مع الأطراف المعنية، فإنه يمكن للمؤسسة أن تستفيد من تلقي المعلومات بشكل مباشر، بشأن أراء الأطراف المعنية، ويجب أن تسعى المؤسسة للتحاور مع تلك الأطراف بهدف:

١. تقييم مدى كفاءة وفاعلية المحتوى، وسائل الإعلام، ومجال التواصل، وبذلك يمكن تحسينه بالمستوى المطلوب.
٢. وضع الأولويات لمحتوى التواصل المستقبلي.
٣. تأمين عملية التحقق الخارجي لمعلومات المقدمة في التقرير من الأطراف المعنية في حالة إستخدام هذا التوجه للتحقق.
٤. تحديد أفضل الممارسات ذات العلاقة.

التحديات التي تواجه المنظمة لدى إعداد تقارير التقارير:

- ضمان التزام الموظفين بالتنمية المستدامة (على جميع المستويات)
- فهم منهجية كتابة التقارير بنظام GRI
- اختيار مجموعة من المعنيين بأعمال المنظمة والتواصل معهم
- تحديد أهداف عملية (ذكية) قابلة للتحقيق لفترة تقديم التقرير
- إعادة صياغة الرؤية والرسالة والقيم والاهداف الذكية
- إعداد انظمة وادلة واجراءات للعمليات الداخلية بين الأقسام والفروع
- جمع وتنظيم المعلومات وارشفتها
- **تبيان النتائج والقضايا السلبية بمنتهى الشفافية للمعنيين**
- **يجب أن يكون التقرير اكثر من مجرد أداة تسويق**
- **تحديد الجهات المستهدفة من التقرير**
- **صياغة مستند واضح يلبي احتياجات القراء**
- **إدارة التوقعات المتعلقة بشكل التقرير النهائي**
- **تجهيز المقر بحيث يكون صديقا للبيئة**
- **إدارة العمليات وتوفير المسلزمات بطريقة صديقة للبيئة**

ملاحظة: تم نشر المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة ودليل التطبيق على موقع Global Reporting Initiative

الفصل الثامن

إدارة الموارد البشرية والمسؤولية المجتمعية

8

الفصل الثامن

إدارة الموارد البشرية والمسؤولية المجتمعية

إدارة الموارد البشرية هي جميع الإجراءات، والسياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين، في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

كما يمكنُ تعريفها، بأنها القرارات والأفعال، التي تُعنى بإدارة الموظفين، في كل المستويات في العمل، وتلك القرارات التي تتعلقُ بتطبيق الاستراتيجيات الموضوعة لخلق واستدامة الميزة التنافسية للمنظمة.

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو مساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وإدارتهم بكفاءة وفاعلية، لكي تحقق إدارة الموارد البشرية هدفها الرئيسي، فلا بد أن تمارس مجموعة الوظائف المدرجة أدناه:

- تخطيط الموارد البشرية
- الاختيار والتوظيف
- التدريب التطوير
- التعويضات والمنافع
- تقييم الأداء
- قياس فاعلية أداء الموارد البشرية
- الاحتفاظ بالموظفين

وبالرجوع إلى الأبعاد الرئيسية الثلاثة للمسؤولية المجتمعية، نجد أن البنود المتعلقة بحقوق الموظفين تحتل حيزاً كبيراً منها، كما أظهرت عدة دراسات، ومنها دراسة أجرتها (Corporate Giving Guidelines, 2011) أن الموظفين في المؤسسات التي تطبق برامج في المسؤولية المجتمعية لديهم ولاء لمؤسساتهم بنسبة تصل إلى ٨٧٪ أكثر من الموظفين في المؤسسات الأخرى، وأن ٨٣٪ من الموظفين الجدد يرغبون في العمل لدى تلك المؤسسات. إذ أن العمل في مؤسسات ناجحة ليس الطريقة الوحيدة لتحقيق السعادة العملية، لأن الإنسان في أغلب الأحيان يبحث عن شيء أكثر من الراتب، يبحث عن قيمة لنفسه يشعر من خلالها أن له دورا يقدمه في في المجتمع، حيث يتوق معظم الناس لأن يكونوا جزءا من قصة عظيمة في حياتهم، أو جزءا من حلم بشري كبير، أو جزءا من تحقيق سعادة إنسانية.

وتبدو هذه النتائج منطقية نظراً للتكامل والترابط الواضح ما بين تطبيق المؤسسة للمسؤولية المجتمعية والتزامها بحقوق الموظفين وصحتهم ورفاههم، كما أن المؤسسات المسؤولة مجتمعياً تتمتع بنظام حوكمة يضمن الشفافية وتفعيل الرقابة، مما يضمن محاربة الفساد والمحافظة على حقوق الموظفين، ويعود بالنفع على المؤسسة من خلال محافظتها على موظفيها الأكفاء وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، وتطبيق المسؤولية المجتمعية ضمن منظومة متكاملة من الإدارة الحصيفة للموارد البشرية والتطبيق الفعال لبرامج المسؤولية المجتمعية.

يلعب القائمون على إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في مساعدة مؤسساتهم لتحقيق أهدافها في مجال المسؤولية المجتمعية، وتعزيز مستوى أداء المسؤولية المجتمعية في تلك المؤسسات من خلال تطوير إطار عمل وخارطة لرفع سوية أدائها في مجال المسؤولية المجتمعية.

إن المؤسسات المتميزة في المسؤولية المجتمعية تعزز ثقافة المسؤولية المجتمعية، وتعمل على تضمينها عبر عملياتها بالإضافة إلى العمل على تحفيز ومكافأة مبادرات وقرارات المسؤولية المجتمعية، كما أن إندماج ومشاركة الموظفين عامل هام

وأساسي في أداء المسؤولية المجتمعية من خلال رفع مستوى التزام الموظفين تجاه المؤسسات التي يعملون بها ومشاركتهم في استراتيجة المسؤولية المجتمعية.

لقد أثبتت الدراسات أن الموظفين يفضلون العمل في المؤسسات التي تلتزم بقيمها، وتعمل على تفعيل مسؤوليتها المجتمعية من خلال سياسات الموارد البشرية مثل سياسات التوظيف وتقييم الأداء والمحافظة على الموظفين، والتي تشكل خارطة للمؤسسة يستطيع القائمون على الموارد البشرية من خلالها المشاركة في تحقيق الاستدامة وتحسين الظروف البيئية والاجتماعية محلياً وعالميا

مدرج أدناه قائمة تنفيذية من عشرة خطوات لتفعيل المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من خلال إدارة الموارد البشرية، حيث تشكل هذه الخطوات مجموعة من الأفعال التي يتوجب على مدير الموارد البشرية الالتزام بها بغية إحداث التكامل ما بين المسؤولية المجتمعية للمؤسسات والموارد البشرية، والعمل على تضمين المسؤولية المجتمعية في المنهج الذي تعمل من خلاله المؤسسة على إدارة أعمالها وتحقيق أهدافها، مع خلق قيم مجتمعية وبيئية في ذات الوقت.

القائمة التفقدية للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات والموارد البشرية

CSR & HR Checklist (Stand berg consulting – Cananda)

الخطوة الأولى: الرؤية، الرسالة، القيم، الاستراتيجية	
١	المبادرة بـ أو دعم وتعديل رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها لتضمين ممارسات المسؤولية المجتمعية بشكل مؤسسي
٢	إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة الأخرين في عملية تطوير الرؤية والرسالة والقيم
٣	دعم عملية صياغة وتطوير استراتيجة خاصة للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة
الخطوة الثانية: مدونة السلوك الأخلاقي	
١	تضمين مبادىء المسؤولية المجتمعية للمؤسسات في مدونة السلوك الأخلاقي

الخطوة الثالثة: تخطيط الموارد البشرية والتوظيف	
١	تقييم مدى توافر المهارات والقدرات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية في الموظفين المراد توظيفهم
٢	تحديد مهارات وقدرات المسؤولية المجتمعية المطلوبة، وتقييم الفجوة بين ما هو متوفر وما هو مطلوب.
٣	إدخال مفهوم المسؤولية المجتمعية بشكل مؤسسي عبر العلامة التجارية لصاحب العمل وقيم الموظفين
٤	مأسسة المسؤولية المجتمعية في برامج التوظيف
٥	إدخال أسئلة خاصة بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات في مقابلات التوظيف، وعرض الوظيفة، وعقد التوظيف الأولي
الخطوة الرابعة: عملية التوجيه للموظفين الجدد، التدريب، تطوير القدرات	
١	تضمين مبادىء المسؤولية المجتمعية في عملية الإرشاد والتوجيه الوظيفي، وعملية مراجعة الأداء بعد انتهاء فترة التجربة
٢	تدريب الموظفين على المسؤولية المجتمعية بما يتعلق بوظيفتهم بشكل خاص أو على النطاق الشمولي للمؤسسة بشكل عام
٣	تضمين بعداً خاصاً بالمسؤولية المجتمعية بالمسؤولية في المسار الوظيفي وبرامج التخطيط الإحلالي
الخطوة الخامسة: التعويضات وإدارة الأداء	
١	تضمين المسؤولية المجتمعية للمؤسسات في الأوصاف الوظيفية وخطط الأداء السنوية وأهداف الفرق
٢	تضمين المسؤولية المجتمعية في نظام المكافآت الرسمي وغير الرسمي
٣	دعم الوحدات التنظيمية في تطوير أنظمة تقييم الأداء بشكل يعزز السلوك المرتبط بالمسؤولية المجتمعية في عملية مراجعة تقييم الأداء.
٤	إدخال المسؤولية المجتمعية في مقابلات الموظفين المستقيلين
الخطوة السادسة: إدارة التغيير والثقافة المؤسسية	
١	العمل على إحداث التوائم ما بين برامج إدارة التغيير الرسمي وقيم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ومبادئها.

٢	القيام بتقسيم الموظفين وفقاً لجاهزيتهم لاستيعاب عملية التغيير، والقيام بإعداد برامج التغيير لاحقاً وفقاً لذلك.
الخطوة السابعة: إشراك الموظفين، وتشجيعهم على المشاركة	
١	إشراك الموظفين في عملية تطوير الرؤية والرسالة وقيم الموظفين واستراتيجية المسؤولية المجتمعية
٢	تعزيز وعي الموظفين بالمسؤولية المجتمعية من خلال تنظيم الفعاليات ذات العلاقة والفرق المتخصصة
٣	دعم الموظفين وعائلاتهم في التعلم وكيفية التصرف في الجوانب المجتمعية والبيئية المتعلقة بعملهم وبيوتهم ومجتمعاتهم
الخطوة الثامنة: سياسة المسؤولية المجتمعية للمؤسسة وتطوير البرامج والمبادرات الخاصة بذلك	
١	تطوير سياسات خاصة بالمسؤولية المجتمعية والموارد البشرية مثل صحة الموظفين ورفاههم، والبصمة البيئية والتطوع الوظيفي
٢	تعزيز الاستدامة المرتبطة بالتصرفات الشخصية للموظفين
٣	التنسيق مع المشرفين على إدارة الموارد البشرية لبرهنة التزامهم بالمسؤولية المجتمعية وإحراز التقدم بخصوصها
الخطوة التاسعة: التواصل ما بين الموظفين	
١	إيصال الأهداف المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية وإعلانها للموظفين
٢	رفع الوعي بالمسؤولية المجتمعية من خلال فعاليات منتظمة للموظفين في المؤسسة
الخطوة العاشرة: القياس، الاعلان، والاحتفال بالنتائج	
١	مأسسة عملية قياس المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، وتضمينها في استقصاءات الرضا الوظيفي
٢	قياس وإعلان التقدم المحرز في عملية تكامل أهداف المسؤولية المجتمعية مع الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة
٣	الاحتفالات بالنجاحات الصغيرة والإنجازات المتحققة.

بعض ممارسات المسؤولية المجتمعية عبر انظمة الموارد البشرية :

تلعب دوائر الموارد البشرية دوراً حيوياً بمساعدة المؤسسة على تبني برامج المسؤولية المجتمعية، لا بل أن الموارد البشرية تدير عملية تطبيق خطة المسؤولية المجتمعية وتراقب عملية تبنيها بشكل استباقي بالإضافة إلى عملية توثيق العمليات.

إن إدارة الموارد البشرية تساعد بشكل كبير في برامج المسؤولية المجتمعية من خلال الجوانب التالية:

١. تطبيق وتشجيع الممارسات الخضراء

٢. تعزيز ثقافة المسؤولية المجتمعية

٣. الاحتفال بالنجاحات وتوضيح قيمة المسؤولية المجتمعية للموظفين والمجتمع.

أولاً : تطبيق وتشجيع الممارسات الخضراء

إن القيام بتفعيل الممارسات الخضراء في المؤسسة، يساعد على تقليل النفايات البيئية وتحفيز وتشجيع الأخلاق المؤسسية العالية والممارسات المستدامة، التي تعزز كلاً من المسؤولية الشخصية والمؤسسية.

إن القيمة المتأصلة في اعتناق الممارسات الخضراء في المسؤولية المجتمعية والمحافظة على الموارد، تشكل أحد أهم الوسائل للمحافظة على صحة كوكبنا الأرض، كما أن الحد من البصمة الكربونية لكل موظف تمهد الطريق للمحافظة على الطاقة وإعادة تدوير النفايات بعيداً عن الأرض.

مدرج أدناه بعض المقترحات لتفعيل عملية التطبيق في مجال الممارسات الخضراء:

- تدوير الورق والعلب المعدنية والزجاجات الفارغة في المكتب.
- جمع الطعام والتبرع به للفقراء وضحايا الحروب والكوارث الطبيعية

- تشجيع عملية خفض استهلاك الطاقة من خلال تسهيل إجراءات الدوام واتخاذ الإجراءات اللازمة لتشجيع الموظفين وتمكينهم من استخدام سيارات بعضهم البعض للقدوم إلى العمل والعودة منه، بالإضافة إلى تيسير إمكانية ممارسة العمل عن بعد إلى أقصى درجة ممكنة.
- تشجيع الموظفين على إطفاء الأضواء والحواسيب والطابعات بعد ساعات الدوام الرسمي وفي عطلة نهاية الأسبوع بغية ترشيد عملية استهلاك الطاقة
- العمل مع قسم تكنولوجيا المعلومات على استبدال أجهزة الحاسوب المكتبية بالحواسيب المحمولة، حيث أنها تستهلك طاقة اقل بما يعادل ٩٠٪ من الطاقة الني تستهلكها الحواسيب المكتبية.
- تفعيل عملية التواصل عن بعد بشكل أكبر في المؤتمرات والاجتماعات والعمل في المواقع.
- تشجيع الموظفين على إحضار طعامهم من المنزل مغلفاً بالأكياس الورقية لتقليل الدهون والسعرات الحرارية التي يتناولها الموظفون من خلال الأطعمة السريعة والجاهزة، بهدف الحصول على حياة صحية وتقليل النفايات الناتجة عن الأغلفة البلاستيكية.
- يمكن لدائرة الموارد البشرية صياغة ميثاق للممارسات المكتبية الخضراء، تقوم بتوقيع كافة الموظفبين على ضرورة الالتزام به، والتعامل معه، مثل مدونة السلوم الأخلاقي.

مدرج أدناه مقترح لميثاق الممارسات المكتبية الخضراء:

- أطفئ شاشة حاسوبك عند ذهابك لتناول الغداء أو عند حضورك لاجتماع أو حتى في فترة تناولك الشاي.

- اعقد الاجتماعات إلكترونياً من خلال استعمال شاشات العرض البلورية (LCD) لعرض جداول الأعمال والأوراق البحثية بدلاً من جعل كل فرد يحضر نسخاً مطبوعة.
- دون ملاحظاتك على ورق مستخدم من جانب واحد أو دون محاضر الاجتماعات مباشرةً على جهاز الحاسب المحمول.
- إرسل الرسائل عبر البريد الإلكتروني بدلاً من إرسالها بالبريد أو بالفاكس.
- قم بنسخ الأوراق ضوئياً على كلا الوجهين.
- استخدم شرائح الذاكرة بدلاً من الأقراص المدمجة وأقراص الفيديو الرقمية.
- استخدام صندوق تدوير الأوراق الموجود على مقربة من مكتبك والآخر الموجود بالقرب من آلة التصوير، ويتضمن هذا الأمر المجلات والصحف وورق المسودات.
- أطفئ آلة التصوير أثناء الليل.
- أعِد استخدام المغلفات الداخلية والخارجية من خلال الاستعانة بملصقات قابلة لإعادة الاستخدام.
- هل تحتاج بالفعل إلى نسخة مطبوعة من رسائل البريد الإلكتروني وهل بالإمكان حفظ الرسالة/ المرفقات بدلاً من أن تنسخها؟
- قم بتصحيح المستندات على الشاشة قبل طباعتها.
- احضر معك فنجاناً خزفياً كبيراً (مَجّ) بدلاً من استعمال أكواب بلاستيكية.
- اجمع الزجاجات البلاستيكية وضعها في سلة إعادة تدوير المواد البلاستيكية.
- حقق أقصى استفادة ممكنة من الإضاءة الطبيعية، ولا تشغل الأنوار ما لم تضطر لذلك.
- إطفئ الأنوار عند تركك مكتبك.
- لا تترك المعدات الكهربائية في وضع الاستعداد.

- استعمل مصابيح إضاءة موفرة للطاقة متى أمكن.
- لا تترك الهاتف المحمول في الشاحن عند الإنتهاء من شحنه.
- اعتنِ بسيارتك وقم بصيانتها دورياً حتى تكون موفرة للوقود.
- مراعاة درجة البرودة لتكييف الهواء، بحيث تتناسب مع عملية توفير الطاقة.
- تقديم هدايا المكتب من مصادر محلية متى أمكن.

ثانياً : تعزيز ثقافة المسؤولية المجتمعية في المؤسسة

إن خلق ثقافة التغيير والمسؤولية المجتمعية يبدأ من خلال إدارة الموارد البشرية، عبر إعداد مجموعة من الموظفين الملتزمين القادرين على بث الحماس وروح المنافسة في المؤسسة، لقد تصدرت خلال السنوات الماضية أنباء عدد من المؤسسات الضخمة والموثوقة في العالم والتي خيّبت آمال موظفيها وشركائها والمجتمع كله، من خلال تفشي الفساد في أروقتها، ومثال ذلك شركة (ارنون) في الولايات المتحدة الأمريكية.

لقد أوجدت هذه الإخفاقات نوعاً من عدم الثقة في المؤسسات من قبل الموظفين والمساهمين وحتى المجتمع، حيث افتقد الموظفون الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار، وفي ظل هذه الظروف لعبت المسؤولية المجتمعية والحوكمة المؤسسية دوراً هاماً في إعادة تأهيل الإسم التجاري لصاحب العمل من خلال ممارسات وظيفية ومجتمعية جديدة، مما أدى إلى انتفاء الفكرة التي تكونت لدى الموظفين والمجتمع عن المؤسسات بأن هدفها الوحيد هو الربح ولو كان ذلك على حساب المجتمع والبيئة.

يستطيع أصحاب العمل التواصل مع الموظفين والمجتمع من خلال :

- المشاركة في المساهمات الخيرية التي يقوم بها الموظفون
- البرامج المجتمعية والأيام التطوعية
- الرعاية المؤسسية للأحداث المحلية

- تشجيع الموظفين على المشاركة في سباقات الجري وبنوك الطعام، وغيرها من الفعاليات والأنشطة الخيرية.

ثالثاً: الاحتفال بنجاحات المسؤولية المجتمعية وتوضيح قيمة المسؤولية المجتمعية للموظفين والمجتمع.

إن الاحتفال بالنجاحات ضروري للمحافظة على زخم أي برنامج في المسؤولية المجتمعية، ويشمل ذلك قادة المؤسسات للإشادة بنجاح هذه المبادرات وإعطاء البرنامج معنى حقيقي، إذ أن الاحتفال بهذه النجاحات والإعلان عنها يساهم في إنجاح عملية تطبيق المسؤولية المجتمعية، كما يخلق فهماً متبادلاً للثقافات في كل منطقة تخدمها المؤسسة، ويدرك المجتمع المحلي الدور الهام الذي تضطلع به المؤسسة في خدمة القضايا المجتمعية.

تقييم مستوى ممارسات المؤسسة المسؤولة مجتمعياً في الجانب المتعلق بالموارد البشرية

يمكن للمؤسسة المسؤولة مجتمعياً تقييم مستوى ممارساتها في الجانب المتعلق بالموارد البشرية، من خلال الاستبيان المدرج أدناه:

مظاهر المسؤولية المجتمعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال			
الموضوع	نعم	لا	احيانا
* توفر المؤسسة الخدمات للعاملين كالنقل والإسكان والخدمات الصحية.			
* توفر المؤسسة الطعام للموظفين في حالة الدوام الطويل.			
* العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المنظمة لمشاركة العاملين في أرباح المنظمة.			
* منح مكافآت وحوافز الأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين.			

مظاهر المسؤولية المجتمعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال			
الموضوع	نعم	لا	احيانا
* من مسؤولية المنظمة الصناعية الاهتمام بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية.			
* تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل.			
* إعداد وتنفيذ برامج توعية للأفراد العاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.			
* اعتماد برامج أو سياسة معينة لإيجاد فرص لانجاز أعمال صغيرة للأفراد العاملين.			
* الحفاظ على الأفراد العاملين ومنع تسربهم لتقليل البطالة والحد من مشكلات الغيابات ودوران العمل وحوادث العمل.			
* إعداد سياسة تمنع الأفراد العاملين من تسريبهم للمعلومات المهمة أو السرية الخاصة بأعمال المنظمة خاصة الأفراد العاملين في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.			
* العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وبث روح التعاون والدافع والحافز بينهم.			
* اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار.			
* إتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدراتهم ومساهمتهم في المجتمع.			
* إتاحة الفرص المتساوية للأفراد العاملين بشأن تعيين والمعوقين وتدريبهم ومنحهم فرص التقدم في المنظمة.			
* محاولة المنظمة لوضع إجراءات معينة للحد من استخدام الأفراد العاملين لموارد المنظمة المختلفة واستخداماتها لأغراض شخصية.			
* اعتماد برنامج أو أنموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتحيز والمحاباة...			

مظاهر المسؤولية المجتمعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال			
الموضوع	نعم	لا	احيانا
* التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.			
* متابعة الأفراد العاملين فيما يتعلق بكل ممارسات حول عقد اتفاقيات غير مشروعة أو غير واضحة بالنسبة للمنظمة.			
* المحافظة على حقوق الأفراد العاملين في المنظمة كونهم جزء من المجتمع.			
* متابعة كل ما يتعلق بالممارسات المالية الغير مشروعة التي تتم من قبل الأفراد العاملين.			
* الالتزام بانجاز وتكامل الأعمال في المنظمة خاصة فيما يتعلق باستخدام الأفراد كبار السن والنساء والأطفال ومحاولة عدم تركهم للعمل.			
أبعاد المسؤولية المجامعية للموارد البشرية تظهر على مستوى كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية			
١. الاستقطاب:			
تأخذ المسؤولية الجامعية في هذا النشاط عدة مظاهر من أهمها:			
* تأمين حقوق المتقدمين المرشحين للوظيفة من حيث: الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل علني، النزاهة في الاختيار في إجراء المسابقات (البعد عن الرشاوى والواسطة واستغلال النفوذ)، قبول الشكاوي والطعن التحقيق فيها.			
* مسابقات التوظيف يجب أن تتم على أسس علمية وموضوعية، وليس بشكل عشوائي، ويجب أن توافق طبيعة العمل الذي يمتحن فيه المترشح.			
* عدم إهمال كل طلبات التوظيف التي تصل إلى المنظمة سواء تم ذلك بالتسليم المباشر أو عن طريق البريد العادي أو البريد الالكتروني.			
* عدم سحب الموظفين بشكل عمدي من المنافسين الآخرين بطرق غير			

مظاهر المسؤولية المجتمعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال			
الموضوع	نعم	لا	احيانا
قانونية وغير أخلاقية.			
* استناد عملية الاستقطاب إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية.			
* الموازنة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي، حيث يفيد الأول في منح فرص الترفيع لعمال المنظمة.			
* مراعاة سياسات التوظيف المتعارف عليها قانونيا واحترامها وعدم خرقها.			
* عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.			
٢. المسار الوظيفي:			
* صيانة الحقوق المادية للعامل (الأجور والمرتبات) وذلك في إطار عقد مسبق بين الطرفين متفق عليه من كليهما.			
* تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين من حيث الأجور والمكافآت وفرص التدريب والتطوير والترفيع.			
* مراعاة حق الموظف الجديد في التعرف على توصيف دقيق لوظيفته، ومساعدته في الاندماج المهني في الشركة، تعريفه باللوائح القانونية والتنظيمية الداخلية للشركة.			
* الحق في توفير مناخ عمل ملائم، وتوفير الأمن الصناعي في المنظمة بغية التخفيف من حوادث العمل.			
* تمكين العاملين المشاركة في القرارات الإدارية الهامة التي تتعلق بالمنظمة، والمساهمة في حل مشكلاتها.			
* حق العمل النقابي، حيث يجب أن تمنح المنظمة ترخيصا يسمح بممارسة حرية العمل النقابي من أجل حماية حقوق العاملين فيها.			
* عدم استبعاد أي عامل من حقوقه في التدريب والتطوير من أجل تحسين أدائه ومهاراته.			

مظاهر المسؤولية المجتمعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال			
الموضوع	نعم	لا	احيانا
* حق العامل في الاتصال بشكل مباشر مع الإدارات الأعلى من مستواه التنظيمي.			
٣.تقييم الأداء:			
* الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة.			
* يجب أن ترتبط عملية التقييم بالاجراء الإداري والقانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بفرض تشجيعه، وفي حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.			
* عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يخص العامل على قدر كاف من التقدير والاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المنظمة.			
* لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، وسيصبح الأمر أكثر استفزازا لهم.			
٤.برامج تحسين الحياة المهنية:			
* جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج.			
* التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشما أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل واغنائه.			
* إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا.			
* أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.			

مظاهر المسؤولية المجتمعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال			
الموضوع	نعم	لا	احيانا
* أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:			
* الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين.			
* يجب أن تحتفل المنظمة بأيام المناسبات الخاصة وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم.			
* تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة.			
* بطاقات المناسبات تشعر العاملين بالمنظمة بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة.			
* الاحتفالات بالانجازات التي تحققها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير للعاملين.			
* تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ وودي.			

مواثيق أخلاقيات العمل- المسؤولية المجتمعية

مبررات إصدار المؤسسات للمواثيق والاهتمام بأخلاقيات الأعمال

أجرت الجمعية الأمريكية للإدارة AMA استقصاء لأخلاق الأعمال بالاشتراك مع مؤسسة الموارد البشرية الدولية IHRI عام ٢٠٠٥، لمعرفة الدوافع التي تحث المؤسسات على الاهتمام بالأخلاق، ، طرحت فيه عدة أسئلة عن رؤية المشاركين في الاستقصاء عما يحرك أخلاق الأعمال اليوم، وبعد عشر سنوات قادمة.

استطلع الاستقصاء الارتباط الكامن ما بين ظروف بيئة العمل والأخلاق، وقد تلخصت نتائج الاستقصاء في خمسة عوامل، مبينة في الجدول المدرج أدناه:

الجدول رقم (١) دوافع الاهتمام بأخلاق الأعمال

الدوافع الخمسة للاهتمام بأخلاق الأعمال		
الأولوية	الأولوية اليوم	الأولوية بعد ١٠ سنوات
فضائح الأعمال	١	٤
المنافسة	٢	٢
مطالب المستثمرين	٣	٥
ضغوط من العملاء	٤	٣
العولمة	٥	١

توقع المشاركون في الاستقصاء أن العولمة ستمثل أهم دوافع الاهتمام بأخلاق الأعمال في السنوات العشر القادمة. وتوقعوا أن ينحسر دور فضائح الأعمال في الحث على التمسك بالأخلاق.

عشر دوافع خارجية تؤثر على الأخلاق في منظمات الاعمال:

تناول استقصاء خاص بأخلاق الأعمال عام ٢٠٠٥ موضوع الدوافع الخارجية التي تؤثر على أخلاق الأعمال، فأوضحت الإجابات بأن القوانين واللوائح هي أهم الدوافع الخارجية، في الوقت الحاضر وفي المستقبل. وقد تضمنت الإجابات الدوافع العشر التالية المبينة أدناه:

جدول رقم (٢) الدوافع الخارجية لاخلاقيات الأعمال

الدوافع الخارجية من ناحية أخلاق الأعمال		
الأولوية	الأولوية اليوم	الأولوية بعد ١٠ سنوات
القوانين واللوائح	١	١
البيئة الاقتصادية	٢	٤
البيئة السياسية	٣	٩
القيم المجتمعية	٤	٦
الخصوصية	٥	٨
السلام الدولي	٦	٥
التكنولوجيا	٧	٧
المسؤولية المجتمعية لمؤسسات الأعمال	٨	٣
قضايا البيئة	٩	٢
الضغوط المجتمعية	١٠	١٠

من الواضح أن دافع "قضايا البيئة" انتقل من الأولوية التاسعة إلى الأولوية الثانية عندما طلب إلى المشاركين أن يتوقعوا تأثير العوامل الخارجية على أخلاق الأعمال بعد عشر سنوات من عام ٢٠٠٥.

كذلك قفز دافع "المسؤولية المجتمعية لمؤسسات الأعمال" من الأولوية الثامنة إلى الأولوية الثالثة. إذ يبدو أن كثيراً من الخبراء في عالم الأعمال يتوقعون أن يزداد الاهتمام بقضايا البيئة في المستقبل، وأن تتحمل مؤسسات الأعمال المسؤولية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. وبهذا نتوقع أن يحمل التوجه المستقبلي للأعمال خلال العقود القادمة المزيد من الممارسات الأخلاقية والصديقة للبيئة.

الضغوط وثقافة المؤسسة

تفرض المنافسة ضغوطاً على مشروعات الأعمال، مما يدفعها أحياناً إلى اختصار الطرق أو ما يسمى بركوب الطريق السريع، بغرض الوصول قبل منافسيها، وفي ذلك انتهاك لأخلاق الأعمال.

ورد في استقصاء أخلاق الأعمال الذي تم توزيعه عام ٢٠٠٥ سؤال عن الدوافع التي قد تؤدي إلى انتهاك القواعد الأخلاقية، فذكر المشاركون الدوافع التالية:

جدول رقم (٣) الضغوط التي قد تؤدي إلى انتهاك قواعد الأخلاق

١- ضغوط مواعيد وتوقيتات التسليم.
٢- الرغبة في الترقية السريعة.
٣- الرغبة في الكسب السريع.
٤- بيئة العمل التي تشيع فيها السلبية وانخفاض الروح المعنوية.
٥- التنفيذ الحرفي لتوجيهات المديرين دون فهمها.

تؤكد نتائج الاستقصاء على ضرورة الالتزام بالخيار الأخلاقي التالي:

ما لم تسمح المؤسسة بوجود آلية معينة تشجع العاملين على الإفصاح عما بداخلهم، فإنهم سيحجمون عن مواجهة الأفعال غير الأخلاقية التي يرونها، خوفاً من التعرض لعقوبات داخلية وحفاظاً على وظائفهم. وقد أكد أغلب العاملين الذين شملهم الاستقصاء أن المديرين يعتبرون الموظف الذي يبلغ عن أخطاء وقعت في العمل باحثاً عن المتاعب ومسبباً للمشاكل.

دور قادة المؤسسات في تحسين اخلاقيات الاعمال في المؤسسات

أظهر استقصاء أخلاق الأعمال، أن الموظفين يكونون أقل عرضة (بنسبة كبيرة تبلغ ٦٠٪) لارتكاب أعمال لا أخلاقية إذا كانت المؤسسة تتمتع بقيادة أخلاقية قوية وقيمة وقائمة على مسؤوليات، لأنها بذلك تتصرف بطريقة أخلاقية.

عناصر القيادة الاخلاقية المسؤولة:

السمات	الخصائص
النزاهة	• وجود مستوى عال من الوعي الاخلاقي / التفكير الاخلاقي. • القدرة على تحدى السلوك اللاخلاقي دائما. • المصداقية والجدارة بالثقة. • الاستعداد لاتخاذ الاجراءات الاخلاقية من دون معرفة النتائج النهائية.
الانفتاح الذهني	• الاستعداد للتعامل مع الانتقادات من داخل المؤسسة وخارجها. • ممارسة العمل اليومي من خلال الانفتاح على الافكار الجديدة، وتحدي الاخرين لاعتماد طرق جديدة في التفكير.
اتخاذ منظور طويل الامد	• الايمان بإمكانية تحقيق النجاح بطرق اخلاقية. • عدم التركيز بشكل حصري على التكاليف والميزانيات. • الاعتراف بأن الأعمال لها مسؤوليات في المجتمع الأوسع. • تفهم دور كل عامل في المجتمع على سبيل المثال: في الحكومة، الاعمال التجارية، النقابات، المجتمع المدني. • اتخاذ رؤية استراتيجية لبيئة الاعمال.
	• اعتبار السلوك الاخلاقي جزءا لا يتجزأ من الاعمال الشخصية وهو سلوك يومي.

السمات	الخصائص
اظهار السلوك الاخلاقي	• الاستعداد لاخذ المؤسسة إلى ما وراء الحدود القانونية الدنيا. • تقديم القدوة الحسنة من خلال الممارسات القيادية الأخلاقية. • القدرة على تغيير معتقدات الاتباع بما يتفق مع القيم الذاتية العليا.
الاهتمام بالاخرين	• الالتزام بعملية تطوير الموظفين. • الاهتمام بجميع الموظفين على كافة المستويات مهما اختلفت الجنسيات أو المعتقدات. • احترام الاختلاف وتسوية فرص للعمل للجميع • تمكين الموظفين واعطائهم الصلاحيات.
الاتصالات	• الاستماع للآخرين مع احترام اختلاف وجهات النظر. • وضع نموذج واسع للاتصال، (حوار ذو اتجاهين مع الموظفين). • الصدق والانفتاح مع جميع الموظفين داخل المؤسسة والتواصل معهم بشفافية أفقياً وعامودياً. • الايمان بمباديء المساءلة، مثل القيام بالابلاغ فيما يتعلق بالقضايا البيئية والمجتمعية.
الادارة المسؤولة خارج المؤسسة	• معاملة الموردين بعدل. • الاهتمام بتأثير الاعمال في المجتمعات المحلية المحيطة. • بناء علاقات مع اصحاب المصلحة الخارجيين، والمشاركة في التشاور وتحقيق طلبات متوازنة. وبناء القدرات والشراكات الخارجية وخلق شبكات استراتيجية وتحالفات.

ان المدراء التنفيذيين هم واجهة المؤسسة وجميع قيمهم متعلقة بقيم المؤسسة التي يعملون بها. فهم يلعبون دورا كبيرا في مستوى قوتها. ونزاهتهم يمكن أن تؤدي إلى التحفيز او التعزيز او ان تدمر كل شيء داخل المؤسسة. فنزاهة المدير التنفيذي تؤثر على كل شخص في المؤسسة، وعلى السمعة وتصورات اصحاب

المصلحة. فإذا افتقد المدير التنفيذي إلى النزاهة ستنتشر حالة عدم النزاهة كالسرطان إلى جميع انحاء المؤسسة. وقال وارن بفت ذات مرة" انه يستغرق ٢٠ سنة لبناء السمعة و٥ دقائق لتدميرها.

وقد كشف استطلاع شمل ١٥١ مؤسسة، وأجرته "المجموعة الاستشارية للاستدامة عام ٢٠١٣، عن تنامي إدراك قادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط بضرورة اعتماد المسؤولية المجتمعية للمؤسسات في صلب أعمالهم التجارية. وأجمع عدد كبير منهم على أن التطبيق الملائم للمسؤولية المجتمعية يساهم في تعزيز السمعة التجارية والابتكار والنمو. وشمل الاستطلاع السنوي الثاني للمجموعة عدد كبير من مؤسسات الأعمال من القطاعين العام والخاص في ثمان دول في المنطقة.

وقد تم بناء الاستبيان على خمسة محاور أساسية وهي: مواجهة المدراء التنفيذيين في المنطقة صعوبات في ربط القضايا البيئية بالربحية وتحسين الأعمال على المدى البعيد، وتزايد أهمية المسؤولية الجامعية للشركات، ونضوج الموقف من المسؤولية الجامعية للشركات، وضرورة المبادرة الذاتية في اعتماد مبادرات فعالة للمسؤولية الاجتماعية للشركات عوضاً عن فرضها من قبل الحكومات والهيئات التنظيمية، والاعتراف المتزايد بالمسؤولية الجامعية للشركات كإطار لنمو الأعمال في المستقبل.

وعبر ٩٠٪ من المشاركين عن اعتقادهم بأن برامج المسؤولية المجتمعية ذات المصداقية تمكّن من بناء سمعة جيدة والحفاظ عليها، وأكد ٨٠٪ منهم على قدرة المسؤولية المجتمعية للمؤسسات على استقطاب عملاء جدد وتعزيز الابتكار، في حين رأى ٧٠٪ منهم بأنها تساعد على دخول أسواق جديدة فضلاً عن تعزيز حصتهم الحالية في الأسواق.

وعلى الرغم من هذه النتائج الإيجابية، فقد أظهر الاستطلاع أيضاً بعض المؤشرات السلبية تجاه مجموعة من القضايا الهامة التي تواجه المنطقة. فعلى سبيل

المثال، لا يزال عدد كبير نسبياً من قادة الأعمال لا يعيرون أهمية للقضايا البيئية كترشيد استهلاك الماء، التغير المناخي وإدارة النفايات.

كما أشارت نتائج الاستطلاع إلى تطوّر مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من النهج التقليدي المقتصر على المبادرات الخيرية والإنسانية ليصبح اليوم أكثر نضجاً وشمولية. وباتت شركات الأعمال اليوم تدرك الفوائد التي يمكن أن تقدمها المسؤولية المجتمعية للمؤسسات متى ما اعتمدت في صلب الإستراتيجية العامة للأعمال. وقام أقل من ٨٪ بتعريف المسؤولية المجتمعية للمؤسسات على أنها الاستثمار المجتمعي.

كيف تستطيع المؤسسات تعزيز الالتزام بأخلاقيات العمل والعمل بميثاقها؟

ان عامل النجاح الرئيسي في هذا الشأن يتمثل في تعزيز التزام الموظفين في تطوير نظام الأخلاق من خلال تزويدهم بمبادىء توجيهيه حول كيفية التصرف. واتاحة الفرصة لهم لمناقشة القضايا الأخلاقية علناً، كما وأن القيادة والقدوة لها نفس القدر من الاهمية.

ويمكن للمؤسسة تقييم مستوى نضوجها بالنسبة لهذا الجانب من خلال طرح التساؤلات التالية:

هل نكافئ ونشجع الافراد والممارسات التي نرى انها تتطابق مع قيمنا وقوانينيا؟

هل يذكر قادتنا قيم المؤسسة؟

هل عززنا المناقشة في القضايا الأخلاقية الحساسة على جميع مستويات المؤسسة؟

هل نوفر تعليقاً مستمراً وامثلة من السلوكيات من خلال قنوات الاتصال؟

هل نستخدم مناهج على شبكة الانترنت لتفضيل القوانين والسياسات ذات الصلة؟

هل يملك جميع الموظفين نسخة من القوانين؟

هل تبرز قيمنا في جميع انحاء المؤسسة؟

عوامل تأمين وجود ثقافة أخلاقية في مؤسسات الأعمال

١- تأييد القادة للقيم الأخلاقية والتصرف طبقاً لها.
٢- إصرار القادة على سيادة القيم الأخلاقية ابتداءً من المديرين في قمة الهرم إلى الموظفين في القاعدة.
٣- إندماج الأخلاق بشكل واضح مع أهداف المؤسسة وعملياتها واستراتيجياتها.
٤- اعتماد الأخلاق كمحور أساسي من محاور تعيين الموظفين والمفاضلة بينهم.

المستهلكون

يتأثر المستهلكون بسمعة مشروعات الأعمال. وقد أظهر أحد الاستطلاعات أن ٨٧٪ من المستهلكين يعتمدون على سمعة المؤسسات في اتخاذ قرارات شراء المنتجات وفي تزكية الشركة لدى الآخرين. وأن المستهلكين يستخدمون قوتهم الشرائية في مكافأة المؤسسات ذات الأداء الاجتماعي المقبول. وفي استطلاع آخر، صرح ٤٢٪ من المشاركين بأنهم أحجموا عن الشراء من شركات معينة لمعاقبتها على عدم تحملها مسؤولياتها المجتمعية.

دور التكنولوجيا الجديدة في أخلاق الأعمال

للتكنولوجيا الجديدة تأثيران هامان على أخلاق الأعمال، هما:

١- أنها تثير قضايا أخلاقية غير مسبوقة: فما الذي يمكن أن يحدث، على سبيل المثال، إذا سمحت التكنولوجيا لأصحاب الأعمال بمراقبة ورصد كافة حركات مرؤوسيهم واختراق خصوصياتهم؟ ويثور الجدل هنا حول ما إذا كان ينبغي عليهم تبني هذه التكنولوجيا أم لا؟
٢- أنها تقدم وسائل جديدة لتسهيل الانتهاكات الأخلاقية: فتكنولوجيا المعلومات، على سبيل المثال، تسهل عمليات التزوير والنصب، وتمكن اللصوص من ابتكار طرق جديدة للتحايل على القانون فيما يعرف باسم جرائم أصحاب الياقات البيضاء. تسمح التكنولوجيا الجديدة أيضاً للأفراد بالتسبب في أضرار بالغة

للمؤسسات. فالأزمة التي أدت إلى إفلاس "بنك بارينجز" عام ١٩٩٥، كان سببها موظف واحد في سنغافورة. وقد أصبحت المؤسسات الآن أقل مناعة لأنها أصبحت أكثر اعتماداً على التكنولوجيا الفائقة. فإذا ما تلاعب فرد واحد بالأسواق في بلد واحد، فقد يؤثر هذا على أسواق العالم.

كما بدأت تطبيقات التكنولوجيا الحيوية والطبية بالفعل في إثارة العديد من القضايا الأخلاقية، فهناك أبحاث الخلايا الجذعية والأغذية المعالجة وراثياً وتطبيقات الاستنساخ والتلاعب بالجينات، حيث تثير هذه التطبيقات قضايا أخلاقية لم تحسم بعد، ويبدو أنها تزداد تعقيداً، لذلك ستضطر المؤسسات العاملة في مجال الطب والأدوية في السنوات القادمة إلى توجيه بعض مواردها للاهتمام بقضايا الأخلاق.

أنواع المواثيق

المواثيق التي يتم العمل بها على صعيد المؤسسات تنقسم إلى اربعة أنواع على النحو التالي:

أولاً: ميثاق السلوك (أخلاقيات الموظفين)

يبلور ميثاق السلوك القواعد، والمعايير، والسلوكيات الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف أي مؤسسة. ويعتبر هذا الميثاق نقطة مرجعية عامة لأي شخص غير مدرك لما هو متوقع منه في مواقف معينة؛ وهو بيان حاسم الوضوح حول ردود الفعل المتوقعة حيال مجموعة من القضايا والأسئلة؛ وهو أيضا مجموعة من الأدوات التي لا تقدر بثمن والتي تستطيع معاونة الموظف على وضع المبادىء العامة للعمل موضع التنفيذ. ومن المهم ان نتفهم أنه في الوقت الذي يعتبر فيه ميثاق السلوك وثيقة جديدة، إلا أن محتوياته عبارة عن ملخص للمتطلبات القانونية والسياسات السائدة، مع توجيهات حول كيفية استيفاء هذه المتطلبات. وترجع قيمة الميثاق إلى أنه يقوم بجمع هذه المواد في وثيقة واحدة على مستوى المؤسسة، مما يتيح أساسا عاما. ومن هذا المنطلق يعتبر الميثاق عنصرا هاما من أساسيات الرقابة في أي مؤسسة.

ثانياً: ميثاق أخلاقيات العمل (أخلاقيات المؤسسة)

ميثاق أخلاقيات العمل عبارة عن ميثاق يتم تبنيه من قبل المؤسسات لمساعدة متخذي القرارات في تحديد ما هو مقبول وما هو مرفوض من قرارات وتطبيقه في مؤسساتهم وتجاه المجتمع، ان ميثاق أخلاقيات العمل يركز على القضايا المجتمعية ويرتبط بشكل وثيق برسالة المؤسسة ورؤيتها واستراتيجياتها. إن تطبيق مفردات ميثاق أخلاقيات العمل يعتمد بشكل كبير على درجة الاهتمام التى توليها الإدارة العليا لمثل هذه المواثيق ومدى فرضها لعقوبات او حوافز ترتبط مع درجة الإلتزام بمثل هذه الميثاق.

ثالثاً: ميثاق قواعد الممارسات المهنية (أخلاقيات المهنه)

يتم اعتماد ميثاق قواعد الممارسات المهنية لتنظيم العمل في مهنته من المهن التى تتطلب أخلاصا ونزاهة في العمل ويتم تبني هذا النوع من المواثيق من قبل المنظمات الحكومية والخاصة لتنظيم نوع من المهن. وقد تكون شبيهة بميثاق السلوك ويحدد هذا الميثاق ما هو مقبول وما هو مرفوض في مهنة معينة، وعدم الإمتثال لهذه الأمور يؤدي إلى طرد المخالف من عضوية المنظمات المؤسسة لهذه المهنه، ومن أمثلة هذه المواثيق (ميثاق شرف الأطباء، ميثاق شرف المحامين، ميثاق شرف المهندسين، ميثاق شرف المستشارين).

رابعا: ميثاق المسؤولية المجتمعية

ميثاق المسؤولية المجتمعية تم تدارسه للمرة الأولى عام ١٩٩٧، ويطلق على هذا الميثاق أسماء متعددة مثل ميثاق المسؤولية المجتمعية للمؤسسات وميثاق مسؤولية المؤسسات، وميثاق مواطنة المؤسسات، وميثاق العمل المسؤول وميثاق العمل المسؤول المستمر، أو المسؤولية المجتمعية للمؤسسات. وأحيانا يتم اعتبار ميثاق السلوك على أنه ميثاق المسؤولية المجتمعية.

ويعتبر هذا الميثاق بمثابة آلية للتنظيم الذاتى لأعمال المؤسسات للإلتزام بالمعايير المعتمدة محليا وعالميا بغية تحقيق المنافع وتلبية رغبات جميع اصحاب المصالح.

ويقوم الميثاق بشكل أساسى على ثلاثة أبعاد تتمحور حول الناس والارض والربح.

فوائد استخدام ميثاق المسؤولية المجتمعية

١- **تحسين سمعة المؤسسة:** المنظمات التي تقوم بأداء جيد فيما يتعلق بالمسؤولية المجتمعية يمكن أن تبني سمعتها بشكل ايجابي ايضا، في حين ان تلك المؤسسات التي تؤدي بشكل سيء فيما يتعلق بالمسؤولية المجتمعية فإن سمعتها وقيمتها المالية تتعرض للكثير من الاضرار، ويرتكز بناء السمعه الجيدة على قيم مثل: الثقة، المصداقية والجودة والاعتمادية.

٢- **تعزيز القدرة على توظيف وتطوير الموظفين والاحتفاظ بهم:** وهذا يمكن أن يعتبر نتيجة مباشرة للاعتزاز الذي يشعر به العاملون تجاه ما تقدمه المؤسسة من منتجات والممارسات المسؤولة، كما يمكن أيضا أن يكون ذلك نتيجة غير مباشرة لبرامج وأنشطة تحسن معنويات الموظفين وولائهم للمنظمة.

٣- **تحسين الابتكار والمنافسة في السوق:** تساعد المسؤولية المجتمعية للمؤسسات على اغتنام الفرص السانحة وتجنب المخاطر. والعمل على التعاطي المستمر مع احتياجات المستهلكين، مما يمثل مصدرا غنيا للأفكار التي تساعدنا في تقديم المنتجات الجديدة، والعمليات والأسواق، مما أدى إلى مزايا تنافسية. على سبيل المثال، قد تصبح المؤسسة معتمدة للمعايير البيئية والمجتمعية لذلك يمكن أن تصبح أهم الموردين لتجار التجزئة.

٤- **تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق وفورات في التكاليف:** هذه العملية تنتج على وجه الخصوص عبر تحسين الكفاءة التي تتم من خلال اتباع منهج منظم للإدارة يتضمن التحسين المستمر للاداء.

٥- **تعزيز القدرة على التغيير:** إن تطبيق المسؤولية المجتمعية في المؤسسات من خلال تفعيل أبعادها الثلاثة، يؤدي إلى تحقيق نوع من الرضا الوظيفي وتفعيل مفهوم الحوكمة، مما يترتب عليه ممارسة نوع من التواصل ومشاركة المعلومات والقرارات

والنتائج فيما بين الموظفين والإدارة العليا وكافة أصحاب المصلحة مما يؤدي إلى تخفيف أثر مقاومة التغيير وبالتالي الاستجابة السريعة لكل التغيرات المحيطة.

محتويات ميثاق المسؤولية المجتمعية

يحتوي ميثاق المسؤولية المجتمعية مايلي:

١- رسالة من رئيس مجلس الادارة:

تقديم نبذة عن الشركة ورسالتها وأهدافها، والتأكيد على ترجمة رؤية الشركة ورسالتها في تحمل المسؤولية المجتمعية.

٢- مقدمة:

توضيح الدوافع التى استندت إليها المؤسسة لوضع الميثاق متضمنةً التزامها بالمعايير المعتمدة محليا وعالميا لتحقيق المنافع ولتلبية رغبات جميع أصحاب المصالح في مجال المسؤولية المجتمعية.

٣- رؤية المؤسسة:

صورة المؤسسة في المستقبل، الحلم المراد تحقيقه، الالهام.

٤- رسالة المؤسسة:

تحديد نوع الخدمة التى تقدمها، والجمهور المستهدف، والأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة، وتحديد المسارات الرئيسية لتقديم الخدمة.

٥- القيم الجوهرية للمؤسسة:

المبادىء التى تحكم العمل داخل المؤسسة بالإضافة إلى العلاقة مع العالم الخارجى، وعادةً يتم تلخيصها بمجوعة من العبارات الدالة على القيم التى تحكم عمل المؤسسة وعلاقاتها.

٦- المتعاملون:

كافة المتعاملين مع المؤسسة والمستفيدون من المنتجات والخدمات التي تقدمها.

٧- الأهداف الاستراتيجية:

الأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها انبثاقاً من رؤيتها ورسالتها لمدة تتراوح ما بين (٣-٥) سنوات.

٨- التزام المؤسسة أمام جميع أصحاب المصلحة:

يجب على المؤسسة تحديد أصحاب المصلحة وان تتجاوب مع مصالحهم، على الرغم من أن أهداف المؤسسة قد تكون مقصورة على مصالح مالكيها أو أعضائها أو عملائها الأساسيين، إلا أن الأفراد أو المجتمع والبيئة لها حقوق على المؤسسة والتى ينبغى أن تؤخذ في الاعتبار، هؤلاء الأفراد أو المجموعات يشكلون سوياً أصحاب المصلحة للمؤسسة، لذلك وجب عليها تحديدهم والالتزام لهم برعاية مصالحهم والاعتراف بحقوقهم القانونية وانها على دراية بمصالحه، وتعمل على الاهتمام بهم، وانها تضع باعتبارها توقعات المجتمع والتنمية المستدامة، وعادةً يكون أصحاب المصلحة الرئيسين هم:

أولاً: حاملو الأسهم

ثانياً: أعضاء مجلس الإدارة

ثالثاً: العاملون.

رابعاً: المجتمع.

خامساً: البيئة.

سادساً: الحكومة.

سابعاً: الشركاء.

ثامناً: الموردون.

٩- الزامية الميثاق ونطاق التطبيق:

تحديد الفئات الملزمة بتنفيذ هذا الميثاق، ونطاق وآلية تفعيل كافة البنود الواردة به.

الفصل التاسع

مفاهيم تتعلق بالمسؤولية المجتمعية

9

الفصل التاسع

مفاهيم تتعلق بالمسؤولية المجتمعية

١. الاستدامة :

الوفاء باحتياجات الحاضر، دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على الوفاء باحتياجاتهم.

٢.مواطنة المنظمات:

مصطلح دال على تحمل المنظمات المسؤولية المجتمعية من حيث تلبية المسؤوليات القانونية والأخلاقية والاقتصادية المتحتمة عليهم من قبل المساهمين. والهدف من ذلك هو توفير أعلى مستويات المعيشة ونوعية الحياة في المجتمعات التي تعمل فيها هذه المنظمات، مع المحافظة على الربحية لأصحاب المصلحة بالإضافة إلى المشاركة الفعالة في البرامج الهادفة إلى حماية البيئة، والمشاركة بالوقت والجهد على كافة المستويات وفقاً لمبادى الشفافية والمسؤولية وإنتاج السلع والخدمات الامنه ذات الجودة العالية.

وحيث أن هذا المصطلح يصف دور ومسؤوليات المنظمات تجاه المجتمع، فإنه يستخدم في أحيان كثيرة كمرادف لمصطلح المسؤولية المجتمعية.

٣. الاقتصاد الاخضر:

الاقتصاد الأخضر الذي ينتج عنه تحسن في رفاهية الانسان والعدالة الاجتماعية مع الحد بشكل كبير من المخاطر البيئية وندرة الموارد. ويمكن أن ننظر للاقتصاد الأخضر في أبسط صورة كاقتصاد يقل فيه أنبعاث الكربون وتزداد كفاءة

أستخدام الموارد كما يستوعب جميع الفئات الاجتماعية وفي الاقتصاد الأخضر يجب ان يكون النمو في الدخل وفرص العمل مدفوعاً من جانب الاستثمارات العامة والخاصة التي تقلل انبعاث الكربون والتلوث، وتزيد من كفاءة استهلاك الموارد والطاقة وتمنع خسارة خدمات التنوع البيولوجي، وحقيقتاً ان التنمية المستدامة ترتكز بالكامل تقريباً على اصلاح الاقتصاد.

٤. التسويق المسؤول اجتماعياً:

يدل هذا المصطلح على أحد انواع التسويق الذي تتجسد فيه المسؤولية المجتمعية، وتظهر جلية في مختلف الآليات والأنشطة الفرعية المكونة له بشكل يضمن الالتزام المسؤول والأخلاقي لمختلف النشاطات والقرارات المتعلقة بالإطار التسويقي، وبحيث يشمل ذلك عدة جوانب، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- حماية المستهلك ودراسة سلوكه
- التسعير
- التعبئة والتغليف
- الاعلان والترويج
- خدمات ما بعد البيع

٥. الاستثمار الاخلاقي:

فلسفة استثمارية ساعية إلى تحقيق التوازن بين مراعاة الأخلاقيات لدى ممارسة المنظمة لنشاطاتها وحجم العائد على الاستثمار. المستثمرين الأخلاقيين يسعون إلى الاستثمار في الأعمال والمنظمات التي تسهم بشكل إيجابي في نوعية البيئة والحياة.كما يمكن تعريفه بأنه القرار المتخذ بالاستثمار في المنظمات التي تعمل بشكل أخلاقي، وتقدم منافع اجتماعية وحساسة اتجاه البيئة، ويطلق عليه أيضاً اسم الاستثمار الواعي مجتمعياً.

المعايير التي تحدد الإستثمار الأخلاقي:

تقسم المعايير، في تحديد الإستثمار الأخلاقي، إلى مجموعتين رئيسيتين، ترتبط المجموعة الأولى بالأثر الإيجابي، بينما ترتبط المجموعة الثانية، بالأثر السلبي، ويوضح الجدول الآتي مجالات العمل المستحبة، في مجموعة الأثر الإيجابي والمحبذ تجنبها، في مجموعة الأثر السلبي.

ذات الأثر الإيجابي وتؤدي إلى الإستثمار في المؤسسات التي تدعم	ذات الأثر السلبي وتؤدي إلى تجنب الإستثمار في
حماية البيئة	التسلح والأسلحة النووية
الحد من التلوث	استغلال الحيوانات بشكل جائر
إعادة التدوير	خرق حقوق الإنسان
السلامة المهنية	الممارسات التي تخرب للبيئة
ممارسات العمل الأخلاقية	ضعف ممارسات العمل الأخلاقية

٦.الاستثمار في المجتمع المحلي:

توجيه الأموال والموارد، إلى الأنشطة التي تؤدي إلى حفز إيجاد الوظائف، وتوليد الدخل في المجتمع المحلي، وتقوم المؤسسات بهذه الأنشطة، من خلال التبرع للمنظمات المعنية بتطوير المجتمع المحلي، وبالشراكة مع الوكالات غير الربحية.

٧. اقتصاد الكفاية:

هو نظام اقتصادي، يتم من خلاله انتاج كمية من المنتجات بغية استهلاكها في فترة معينة بحيث لا تزيد عن الحاجة المطلوبة، كما يعني هذا النظام عدم جواز تجميع الثروات، أو نقل الإنتاجية من فترة زمنية إلى الفترة الزمنية اللاحقة. في مثل هذا النظام، فإن مفهوم الثروة قد لا يتواجد، وكما يوجد اعتماد على التجدد وإعادة الإنتاج في داخل البيئة الطبيعية.

٨.الأبنية الخضراء:

يشير مصطلح المباني الخضراء إلى ممارسات إنشاء هياكل واستخدام عمليات ذات كفاءة بيئية عالية في استخدام الموارد طيلة دورة حياة البناء، بدءاً من تحديد الموقع والتصميم والتشغيل والترميم والصيانة، وحتى الهدم والترحيل، وتتكامل هذه الممارسات مع التصميم الكلاسيكي للمبنى من حيث المرافق العامة، والاقتصادية في الاستثمار، وقوة التحمل أو الديمومة في عمر المبنى، وأخيراً الراحة في الاستخدام وكما هو معروف فالمباني الخضراء معروفة كأبنية مستدامة وذات أداء عالي.

معايير الابنية الخضراء: العزل والبناء، الأجهزة والمعدات المنزلية، الأرضيات، الطلاء وغيره من المواد، الطاقة الشمسية، الحدائق والمسطحات الخضراء، الحي أو المنطقة السكنية.

٩.الحوكمة المؤسسية:

القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين، الموظفين، والعملاء والموردين، والمنظمين، والمجتمع بأسره)، وتقوم الحوكمة المؤسسية على عدة ركائز من أهمها، ضمان المساءلة، والشفافية، والرقابة الداخلية والخارجية والشفافية، ووضوح الصلاحيات.

وقد بدأ الاهتمام بمنظومة الحوكمة المؤسسية في الشركات الحديثة منذ عام ٢٠٠١، لا سيما بسبب انهيار عدد من الشركات الاميركية الكبرى مثل شركة انرون وورلد كوم المحدودة. وفي عام ٢٠٠٢، قامت الحكومة الفيدرالية الأمريكية بتمرير قانون ساربانيس أوكسليSarbanes-Oxley ، لضمان الحوكمة واستعادة ثقة الجمهور في إدارة المؤسسات.

١٠. العائد على الاستثمار المجتمعي:

هو اسلوب مبني على مبادىء القياس للقيمة المالية الإضافية من خلال قياس

القيمة البيئية والمجتمعية والتي لا يتم عكسها في الحسابات المالية التقليدية، يمكن استخدام هذا الأسلوب من قبل أية مؤسسة لتقييم التاثير على أصحاب المصلحة وتحديد أساليب لتحسين الأداء وتعزيز الأداء الاستثماري. في عام ٢٠٠٦ تم تشكيل شبكة لتيسير عملية التحسين المستمرة لهذا الأسلوب، وقد انضم حتى الآن اكثر من ٥٧٠ ممارس عالمياً في هذا المجال كأعضاء في هذه الشبكة، حيث قامت الشبكة بتزويد المهتمين بمنهج كمي لفهم وإدارة تأثير المشاريع، والعمل، والمنظمة، والتمويل والسياسة، والهدف من ذلك تضمين وشمول القيم الانسانية التي تكون عادة مستثناة من الاسواق. ويلجأ بعض مستخدمي العائد على الاستثمار المجتمعي إلى عدم استخدام القياس المالي لكل الآثار، بل استخدام اسلوب السرد عن القيمة المتحققة.

١١. SA 1000 :

معيار يشجع المنظمات على تطوير، والمحافظة على، واستخدام ممارسات مقبولة مجتمعياً في مكان العمل. تم تطوير هذا المعيار عام ١٩٩٧من قبل "المساءلة الاجتماعية الدولية".

يبسط هذا المعيار تعقيدات صناعة النقل، والمواثيق المؤسسية، لخلق لغة مشتركة ومعيار لقياس مستوى الامتثال الاجتماعي، ويمكن استخدامه من قبل أية مؤسسة في أي قطاع، وهو أداة مفيدة في القياس والمقارنة والتحقق من المساءلة الاجتماعية في مكان العمل.

ويتطلب هذا المعيار الامتثال للعناصر الثمانية المدرجة أدناه:

١.عمالة الأطفال ٢.العمل القسري والجبري ٣.الصحة والسلامة ٤.حرية النقابات المهنية والحق في المفاوضات الجماعية ٥.التمييز بين الموظفين ٦.ممارسات الانضباط ٧.ساعات العمل ٨.المكافآت

١٢. AA 1000 SA :

سلسلة من المعايير الموضوعة لمساعدة المؤسسات لتصبح أكثر مسؤولية

ومساءلةً واستدامةً. يتعلق هذا المعيار بقضايا الحوكمة، ونماذج العمل، والاستراتيجية المؤسسية بالاضافة إلى تزويد المهتمين بإرشادات تشغيلية حول ضمان المساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة.

١٣. الأداء الاجتماعي:

تتضمن القضايا الاجتماعية عادة، مواضيع الإبلاغ التقليدية، مثل الصحة، والسلامة في موقع العمل، ورضى الموظفين والنشاطات الخيرية، التي تقوم بها الشركة، فضلاً عن مواضيع خارجية، مثل العمالة وحقوق الإنسان، وتنوع القوى العاملة، والعلاقات مع الموردين.

١٤. الأداء الاقتصادي:

يغطي خلق فرص العمل، واستثمارات البحث والتطوير، والاستثمارات في التدريب، وغيرها من أشكال رأس المال البشري.

١٥. الأداء البيئي:

تتضمن القضايا البيئية، ما تخلفه عمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات من آثار في الجو والأرض، والتنوع البيئي، والصحة البشرية.

١٦.تأثير المؤسسة:

يقصد به التغيير السلبي أو الإيجابي في المجتمع، أو البيئة الذي ينتج بشكل كلي لو جزئي نتيجة لقرارات المؤسسة وأنشطتها.

١٧.السلوك الأخلاقي:

السلوك المتماشي مع مبادئ السلوك الصحيح، أو الجيد المتفق عليها، ضمن سياق موقف محدد، والمتماشي أيضاً مع المعايير الدولية للسلوك.

١٨.مبادرات المسؤولية المجتمعية:

يقصد بهذا المصطلح البرامج أو الأنشطة المخصصة بشكل واضح، للإيفاء بأهداف محددة متعلقة بالمسؤولية المجتمعية.

١٩.المعايير الدولية للسلوك:

يقصد بهذا المصطلح التوقعات الخاصة بالسلوك المجتمعي للمؤسسة، وهي مشتقة من القانون الدولي ومبادئه، المتعارف عليها، أو من الاتفاقيات الحكومية الداخلية (مثل المعاهدات والاتفاقيات)، المعترف بها دولياً، أو بشكل مشابه للدولي.

٢٠. القابلية للمساءلة:

مسؤولية المنظمة عن قراراتها واجراءاتها، وأن تكون مستجيبة للمساءلة من الجهات الحاكمة، السلطات القانونية وعلى نطاق أوسع من الأطراف المعنية الأخرى فيما يتعلق بهذه القرارات والإجراءات.

٢١. التنافسية المسؤولة

هي كل عمل مؤسسي تقوم به المؤسسات لخدمة المجتمع وتحسين أوضاع العاملين وأسرهم والرفع من مستوى أدائهم وتبني البرامج التدريبية، إضافة إلى المحافظة على البيئة، والسعي لوضع الحلول لمشكلاتها عن طريق وضع الاستراتيجيات وتشجيع الدراسات البيئية المحلية والاقليمية.

تعد التنافسية المسؤولة وسيلة لفهم كيفية قيام السياسات العامة والأعمال التجارية والمخولين من المجتمع المدني بالمساهمة في بناء اقتصاد قادر على توجيه برامج تعنى بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وانعكاساتها مجتمعة في رفع القدرة التنافسية للقتصاد المحلي، ومن الضروري أن تعمل الحكومات على تشجيع الممارسات المسؤولة من خلال اعتماد السياسات التي من شأنها أن تنشىء مناخاً

ودياً للأعمال، كما يجب على المجتمع المدني أن يحث مؤسسات الأعمال والحكومات على اتخاذ خطوات جادة لزيادة الوعي حول القضايا الاجتماعية والبيئية، ومن خلال توحيد جميع تلك الجهود وتكاتف جميع هذه الجهات فإن النتائج الإيجابية للتنمية المستدامة في مجال الأعمال ستكون جلية في مجتمعاتنا. وليس هذا فحسب، بل أنها ستأتي بالنفع الكبير على مؤسسات الأعمال والفائدة العامة للمساهمين. وهذا هو مدار الاهتمام في مفهوم التنافسية المسؤولة.

٢٢. مؤشر التنافسية المسؤولة:

معيار يقيس مدى تبني الشركات والمؤسسات لممارسات ومبادرات تدعم بيئة العمل، وترفع الأداء، وتحسن أوضاع البيئة والمجتمع اللذين تعمل بهما، وفق معايير التنافسية المسؤولة.

٢٣. المؤشر العربي للتنافسية المسؤولة

هو المشروع الاول من المشاريع التي طرحتها مجموعة القيادة العربية للاستدامة، وهي مجموعة ديناميكية أسستها الملكة رانيا العبدالله وتجمع بين مؤسسات الأعمال والهيئات الحكومية والمنظمات غير الحكومية في عدد متزايد من الدول الملتزمة بالممارسات المستدامة.

ويعد تقرير ٢٠٠٩ هو المحاولة الأولى من نوعها لتقييم التنافسية المسؤولة على المستوى الإقليمي في منطقة الشرق الأوسط بالنسبة إلى ١٥ دولة عربية مشاركة.

٢٤. مؤشرات للتنافسية المسؤولة عربياً

	محرك التنافسية المسؤولة	أسئلة المعيار
١	بيئة العمل	• بيئة مسؤولة ضريبياً (عدد الدفعات الضريبية اللازمة والأوقات

	محـــرك التنافـــسية المسؤولة	أسئلة المعيار
		التي يجب الإيفاء بها، (البنك الدولي، مؤسسة التمويل الدولية) • الاداء الاخلاقي للشركات (المنتدى الاقتصادي العالمي) • مؤشر اكتشاف الفساد (منظمة الشفافية الدولية) • عدد المساعدات التمويلية للمشاريع الصغيرة (شبكة تمويل سنابل) في البلدان العربية • دعم الوقود (المؤسسة الالمانية للعمل التقني الجماعي)
٢	السياسة البيئية	• توقيع ومصادقة المعاهدات البيئية: ١. إطار عمل مؤتمر الامم المتحدة للتغيرات المناخية نيويورك ١٩٩٢ ٢. مؤتمر التنوع البيولوجي، ريودي جينيرو ١٩٩٢ ٣. بروتوكول كيوتو لإطار عمل الأمم المتحدة لمؤتمر التغييرات المناخية المنعقد في كيوتو عام ١٩٩٧ ٤. بروتوكول كارتا غينا –حول السلامة البيولوجية- في كارتا غينا ٢٠٠٠ (برنامج الأمم المتحدة للتنمية) • صرامة الإجراءات البيئية – المنتدى الاقتصادي العالمي • مؤشر التعاون المناخي – (البيئة والعلم والسياسة) • دعم المياه (Global Water Intelligence)
٣	سياسة العمل	• اعتماد مؤتمرات العمال الأساسية وتشمل ٨ معاهدات وهي: حرية الاتحادات والتباحث (الفصال الجماعي) (قرارات ٨٧ و٩٨) إلغاء العمل الإجباري والعمل تحت القسرة (قرارات ٢٩ و١٠٥)، إلغاء العنصرية في التوظيف والمهن (قرار ١٠٠ و١١١)، إلغاء توظيف الاطفال (القرار ١٣٨ و١٨٢). • مؤشرات صلابة / صعوبة التوظيف، والتي تشمل ثلاث مؤشرات فرعية: مؤشرات صعوبة التوظيف وصعوبة / وتشدد الدوام وصعوبة الفصل / إنهاء الخدمات.
٤	الحوكمة	• كفاءة مجالس الإدارة للشركات (المنتدى الاقتصادي العالمي) • قوة معايير التدقيق والمحاسبة (المنتدى الاقتصادي العالمي)

	محـرك التنافـسية المسؤولة	أسئلة المعيار
		• مؤشر الافصاح (تقرير ممارسة أنشطة الاعمال) • ممارسة حوكمة الشركات (الحوكمة وشركة التمويل الدولية)
٥	المنتج والخدمة المبتكرة	• انبعاثات الكربون لكل مليار دولار أمريكي من مجمل الناتج المحلي الإجمالي (وكالة الطاقة الدولية) • رفع مستويات أنظمة إدارة البيئة (شهادات الجودة للأيزو ١٤٠٠١ إلى ٩٠٠١) الصادرة عن منظمة المعايير الدولية. • أثر الهواء النظيف والماء النقي على عمليات الاعمال (المنتدى الاقتصادي العالمي) • إجمالي الإستهلاك الصناعي للمياه (أكواستات) • مدى استخدام نظام التمويل الإسلامي (المصرف The Banker) • استخدام السماد الصناعي (منظمة الاغذية والزراعة)
٦	الموهبة	• مستوى تدريب كادر الموظفين (المنتدى الاقتصادي العالمي) • الاجور المتساوية للمهام المتشابهة (المنتدى الاقتصادي العالمي) • تشغيل المرأة في القطاع الخاص (المنتدى الاقتصادي العالمي) • الإصابات أثناء تأدية العمل (منظمة العمل الدولية) • الخريجون في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات لكل ١٠٠٠ من السكان (اليونسكو) • رغبة الشركات في تفويض الصلاحيات (المنتدى الاقتصادي العالمي)
٧	التواصل مع المعنيين	• حرية الصحافة (مراسلون بلا حدود) • الحريات المدنية: توفير الحريات السياسية والمدنية حيث يتم قياسها وفق الاجزاء ذات العلاقة من إعلان حقوق الانسان (فريدوم هاوس) • درجة التوجة نحو إرضاء العميل: (المنتدى الاقتصادي العالمي)

٢٥. المؤشر السعودي للتنافسية المسؤولة

	محرك التنافسية المسؤولة	أسئلة المعيار
١	بيئة العمل	١-١ هل يعي قادة الأعمال بدورهم في تحسين بيئة العمل في المملكة؟ ١-٢ في حال الإيجاب، إلى أي مدى تؤدي الشركة هذا الدور بفعالية؟
٢	العطاء الذكي	٢-١ إلى أي مدى تتماشى المساهمات الخيرية مع أولويات التنموية الوطنية؟ ٢-٢ البعد الاستراتيجي وفعالية برامج عطاء الشركة؟
٣	جذب المواهب وتطويرها	٣-١ تطوير مهارات الموظف ومستحقاته. ٣-٢ توفير وظائف محلية/ سعودة ٣-٣ جذب / دعم توظيف النساء
٤	المعايير والالتزام	٤-١ أخلاقيات العمل ٤-٢ شؤون الصحة والسلامة ٤-٣ المسائل البيئية
٥	شبكة الإمداد المسؤولة	٥-١ كيف تمكن الشركات وتدعم تطوير قاعدة إمداد محلية؟ ٥-٢ هل تعمل الشركات على تحسين أداء الموردين من الناحية البيئية والاجتماعية وأخلاقيات العمل؟
٦	الابتكار في المنتج/ الخدمة	٦-١ تلمسها حاجات المستهلكين ٦-٢ الاستثمار في البحث والتطوير
٧	التواصل	٧-١ تحسين تواصل الشركة مع المستهلكين وأصحاب المصالح ٧-٢ الالتزام بالإعلان المسؤول ووعود المنتج

٢٦. مستهلك:

شخص من العامة يشترى أو يستخدم المنتجات أو الخدمات لأغراضه الخاصة.

٢٧.عميل:

منظمة أو فرد يشتري أو يستخدم المنتجات أو الخدمات لأغراض تجارية عامة أو خاصة.

٢٨.واجب الاجتهاد:

عملية الأخذ في الإعتبار التأثيرات السلبية الفعلية والمحتملة لأنشطة المنظمة وادارتها بطريقة مرتبة وواعية بحيث نقلل أو نتجنب المخاطر المجتمعية أو الأضرار البيئية.

٣٠. بيئة:

المحيط الطبيعى الذي تعمل فيه المنظمة ويشمل الماء، الهواء، الأرض، الموارد الطبيعية، الحيوان، النبات، البشر والعلاقات المتبادلة فيما بينهم.

٣١. مساواه بين الجنسين:

مساواة في التعامل بين الرجال والنساء حسب الاحتياجات والاهتمامات الخاصة بكل منهم، قد يشمل ذلك المساواة في التعامل أو في بعض الأحوال تعامل مختلف ولكن يعتبر متكافئا في الحقوق، المنافع، الواجبات، الفرص.

٣٢. مبدأ:

قاعدة أساسية لصنع القرار أو السلوك.

٣٣.خدمة:

إجراء تتخذه المنظمة لتلبية طلب أو حاجة.

٣٤.تحاور مجتمعي:

جميع أنوع المفاوضات، الاستشارات أوببساطة تبادل المعلومات بين أو من خلال ممثلي الحكومات، العمال والموظفين، فيما يخص الموضوعات ذات الاهتمام العام وذات الصلة باقتصاد أو سياسة المجتمع.

٣٥.مجال التأثير:

الحيز الذي يكون فيه للمنظمة القدرة على التأثير على قرارات أو أنشطة الأفراد أو المنظمات الأخرى.

٣٦.أصحاب المصلحة:

فرد أو مجموعة لها اهتمام بأية أنشطة أو يتأثر بقرارات تتخذها المنظمة.

٣٧.مشاركة أصحاب المصلحة:

أي نشاط أو أنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد فرص للتحاور بينها وبين واحد أو أكثر من أصحاب المصلحة بهدف تزويدهم وإعلامهم بأسس قرارات المنظمة.

٣٨.سلسلة الإمداد:

تتابع الأنشطة أو الأطراف التي تمد المنظمة بالمنتجات والخدمات.

٣٩. سلسلة القيمة:

تتابع كامل (تام) للأنشطة أو الأطراف التي تقدم أو تتلقى قيمة على هيئة منتج أو خدمة، وتشمل الأطراف التي تقدم قيمة تشمل الموردين، العمال الخارجيين وغيرهم. والأطراف التي تتلقى قيمة تشمل العملاء والمستهلكين والزبائن ومستخدمين آخرين.

٤٠. مجموعة مستضعفة:

مجموعة من الأفراد مشتركون في سمة والتي تعد أساس تميزها أو الظروف المعاكسة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية أو السياسية أو الصحية والتي تؤدي إلى افتقار هذه المجموعة للسبل التي تمكنها من الحصول على حقوقها أو التمتع بتكافؤ الفرص.

٤١. الاستثمار المجتمعي:

ويعد هذا الاستثمار عملية تقيم التبعات الاستثمارية على المجتمع والبيئة وذلك في سياق تحليلات مالية تتسم بالدقة. ويجري النظر إلى الشركات التي تلبي المعايير القائمة لمسؤولية المؤسسات تجاه المجتمع كفرص استثمارية قوية تسمُها المعايير الأخلاقية تقدم الفائدة للمجتمع ككل، تماماً مثلما تولد الأرباح إلى المستثمرين فيها. ويعتبر الاستثمار المسؤول مجتمعياً هذه الأيام جزءاً مهماً ومتنامياً من المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، لا يؤثر إيجاباً على المؤسسات فحسب، وإنما على قطاع الاستثمار العالمي ككل.

٤٢. الابداع:

توليد أفكار جديدة أو مطورة لمنتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو تعاملات مجتمعية.

٤٣. الابتكار:

الترجمة العملية للأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات وعمليات وأنظمة والتفاعلات المجتمعية.

المراجع

- ActionAid (2003). "Unlimited companies: The developmental impacts of an investment agreement at the WTO". ActionAid, London, United Kingdom.
- Badaracco J L Jr (1991). The Knowledge Link: How firms compete through strategic alliances, Boston: Harvard Business School Press.
- Bartesman E and Beetsma R (2000). Why Pay More? Corporate Tax Avoidance through Transfer Pricing in OECD Countries, vol. no. 2543, CEPR Discussion Paper, London: CEPR, August.
- European Commission (2001). "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility".
- Fédération des Experts Comptables Européens (2002). "Discussion Paper Providing Assurance on Sustainability Reports". FEE, Brussels.
- Fox T, Ward H and Howard B (2002). "Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study". World Bank, Washington, D.C.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2006). "Sustainability Reporting Guidelines". GRI, Boston. Available at http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/ED9E9B36-AB54-4DE1-BFF2-5F735235CA44/0/G3_GuidelinesENU.pdf

- Gray R (1999). "The Social Accounting Project and Accounting Organization s and Society". Centre for Social and Environmental Accounting Research (CSEAR), Dundee, United Kingdom.
- Gray R (2000). "Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: A personal perspective". Centre for Social and Environmental Accounting Research (CSEAR), Dundee, United Kingdom.
- Gray R, Dey C, Owen D, Evans R and Zadek S (1997). "Struggling with the praxis of social accounting: Stakeholders, accountability, audits and procedures". Centre for Social and Environmental Accounting Research (CSEAR), Dundee, United Kingdom.
- Hopkins M (1997). Defining indicators to assess socially responsible enterprises, Futures, 29:7, pp. 581–603.
- Wood, D.J. (1991). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance, Journal of Management, Vol. 17, pp. 383–406
- International Institute for Sustainable Development (IISD) (2007), Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business
- International Labour Office (2003). "Information note on corporate social responsibility and international labour standards". ILO, Geneva, Switzerland.
- KPMG, "International Survey of Corporate Sustainability Reporting", 2002
- OECD, Principles of Corporate Governance. Available at: www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf
- ON Austrian Standards Institute - V23 (2004), Corporate Social Responsibility-Guidance for the Implementation of Corporate Social Responsibility.
- Schmidheiny S R Chase and DeSimone L (1997). Signals of Change: Business Progress towards Sustainable Development, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Geneva, 1997

- The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) (2003), The Partnering Toolbook.
- The World Bank Group (1999), Living Our Values-Code of Professional Ethics. Available at: http://siteresources.worldbank.org/INTETHICS/ Resources/ CodeinEnglish.pdf
- The SIGMA Project: Sustainability in Practice (2001), the Sigma Guidelines. Available at: http://www.projectsigma.com
- UNCTAD (2004), Disclosure of the impact of corporations on society: Current trends and issues. UNCTAD/ITE/ TEB/2003/7

مواقع الكترونية:

- http://en.wikipedia.org
- AccountAbility: www.accounability21.net
- Australian Ethical Investment Ltd: www.austethical.com.au
- Boston College Center for Corporate Citizenship: www.bcccc.net
- Business for Social Responsibility: www.bsr.org
- Canadian Business for Social Responsibility: www.cbsr.ca
- Caux Round Table: www.cauxroundtable.org
- Ethical Investment Research Services (EIRIS) Ltd: www.eiris.org
- Global Reporting Initiative: www.globalreporting.org
- H.M King Abdullah II Official Website: www.kingabdullah.jo
- International Business Leaders Forum: www.iblf.org
- International Institute for Sustainable Development: www.iisd.org

- International Labour Organization: www.ilo.org
- International Organization for Standardization: www.iso.org/sr
- Investing Ethically Limited: www.investing-ethically.co.uk
- Organization for Co-operation and Economic Development: www.oecd.org
- Standard Chartered Bank: www.standardchartered.com/sustainability
- The Corporate Engagement Project: www.cdainc.com
- The Tata Group of Companies: www.tata.com
- The World Bank Group:www.worldbank.org
- UN Global Compact: www.unglobalcompact.org
- United Nations Conference on Trade and Development: www.unctad.org
- World Business Council for Sustainable Development: www.wbcsd.org
- http://www.unglobalcompact.org/languages/arabic/communication_progress.html
- http://en.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative
- http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%85%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9_%D9%84%D9%84%D8%A3%D9%84%D9%81%D9%8A%D8%A9
- http://www.qualityleaders.org/jo/index.php/-iso-26000/--iso-26000

المراجع:

١. نوزاد عبدالرحمن الهيتي، التنمية المستدامة الإطار العام والتطبيقات دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ٢٠١١.

٢. سالم الخديم الظنحاني، التنمية المستدامة، وزارة الثقافة وتنمية المجتمع، ٢٠١١.

٣. دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية أيزو ٢٦٠٠٠، منظمة الأيزو(المنظمة الدولية للتقييس)٢٠١٠

٤. المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال –فيليب كوتلر ونانسي لي - ٢٠٠٥

٥. نحو اقتصاد أخضر، مسارات إلى التنمية المستدامة والقضاء على الفقر، برنامج الأمم المتحدة للبيئة ٢٠١١.

٦. الغالبي، طاهر محسن، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الأعمال، عمان، دار وائل، ٢٠٠٥.

٧. د. أسامة عبدالمجيد عبدالحميد العاني، إحياء دور الوقف لتحقيق التنمية... لتحقيق مستلزمات التنمية، الدوحة، وزارة الاوقاف والشؤون الإسلامية ٢٠٠٩.

٨. د. أحمد عوف عبدالرحمن، أوقاف الرعاية الصحية في المجتمع الإسلامي، الدوحة، وزارة الاوقاف والشؤون الإسلامية ٢٠٠٧.

٩. د. جون سوليفان، مواطنة الشركات، مفهوم المواطنة وتطبيقاته في مجال الأعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE

١٠. مواطنة الشركات، سبيل لتطوير الشركات والمجتمعات، من النظرية إلى التطبيق، من منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE

١١. مواطنة الشركات، العمل الجماعي وتحديد الأولويات، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE

١٢. وسيلة، السبتي، تمويل التنمية المحلية، القاهرة: مكتبة إيتراك، ٢٠٠٩.

١٣. العربي، احمد عبادة، دور الجهات الخيرية في المسؤولية الاجتماعية للشركات، المركز الدولي للابحاث والدراسات، جدة، ٢٠٠٩.
١٤. النموذج الأوروبي للتميز ٢٠١٣، المؤسسة الاوروبية لادارة الجودة ٢٠١٣
١٥. المسؤولية المجتمعية حسب معايير مؤسسة إدارة الجودة الأوروبية، مترجم، التميز في التطوير المؤسسي، ٢٠٠٥.
١٦. دليل المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، الوحدة الأستثمارية، مؤسسة الضمان الاجتماعي، ٢٠٠٩.
١٧. العلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية، دكتور محمد محمد البادى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٨٠.
١٨. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ١٩٩٦
١٩. كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الامم المتحدة، نيويورك وجنيف، ٢٠٠٤.
٢٠. تحرير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات/ مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض – ١٤٣١ هـ.
٢١. الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات/ مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض – ١٤٣١ هـ.
22. Corporate Social Responsibility –An implementation Guide for Canadian Business- Government of Canada-2007

دراسات ونشرات ومجلات ومقالات:

١. نوزاد عبدالرحمن الهيتي، الدور التنموي للمنظمات غير الحكومية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ٢٠١١.

٢. نشرة خلاصات، أخلاق العمل، إنشاء مؤسسة راسخة البناء وفائقة الأداء، تأليف دينيس كولينز، تحرير نسيم الصمادي، ٢٠١٠.

٣. نشرة خلاصات، المؤسسة الأخلاقية، أداء الأعمال الصحيحة بالطرق الصحيحة، دائماً وأبداً، تأليف جيمس فوركاد وآخرين، تحرير نسيم الصمادي، ٢٠٠٦.

٤. نشرة خلاصات، عندما تثمر الأخلاق، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات وتأثيرها على الأرباح، تأليف جيفري هيل، تحرير نسيم الصمادي، ٢٠٠٩.

٥. نشرة خلاصات، الموجة الرابعة، إدارة الأعمال في القرن ٢١، تأليف هيرمان مينارد وسوزان ميرتنز، تحرير نسيم الصمادي.

٦. مجموعة اعداد من مجلة عجمان، فصلية تصدر عن غرفة تجارة وصناعة عجمان.

٧. مجلة البيئة والمجتمع، مجلة شهرية متخصصة في شؤون البيئة والمجتمع تصدر عن مؤسسة زايد الدولية للبيئة، عدد ١١٥، سبتمبر ٢٠١٢.

٨. نشرة ريو ٢٠+ مؤتمر الامم المتحدة للتنمية المستدامة، البرازيل، ٢٠١٢.

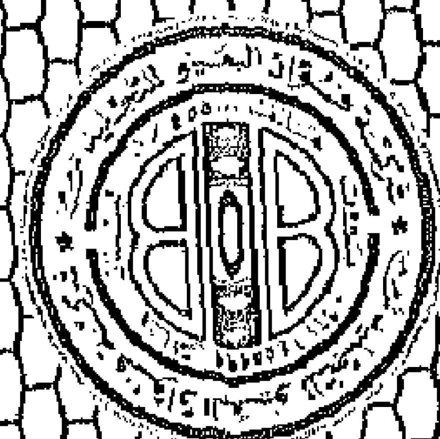
٩. المسؤولية الاجتماعية للشركات في المفهوم الإسلامي، ورقة عمل، د. هاني بن عبد الله بن محمد الجبير، منشور مجلة البيان الالكترونية.

١٠. دراسة عن التنمية المستدامة من منظور القيم الإسلامية وخصوصيات العالم الإسلامي- منظمة الإيسيسكو

١١. دراسة، الوقف نموذج راقي لتطبيقات المسؤولية المجتمعية في الحضارة الاسلامية، عصام بابكر كوكو.

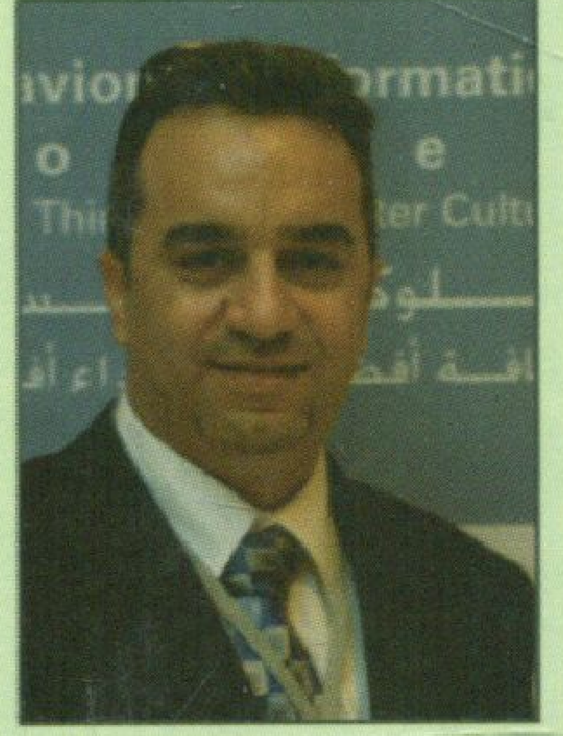
١٢. ورقة عمل، المسؤولية المجتمعية في الاسلام، د.مقبولة حمودة، مؤتمر المسؤولية المجتمعية ثقافة ونهج، عمان ٢٠٠٩.

١٣. دراسة، الوقف الاسلامي والمسؤولية المجتمعية، أ.د. عودة الجيوسي.
١٤. نشرة البوصلة الاخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد، د.جون سوليفان، منشورات البنك الدولي ٢٠٠٧.
١٥. نشرة تعريفية – شركة تنمية المعرفة – السعودية.





المؤلفان في سطور


saleh@hrcsr.com

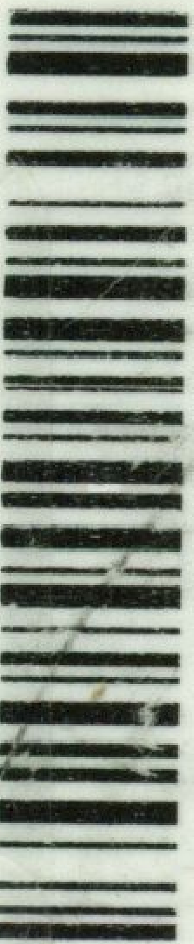
د. صالح سليم الحموري

- مستشار ومدرب في المسؤولية المجتمعية والتميّز المؤسسي.
- المدير التنفيذي لـ "الأعمال الخضراء للتميّز" المختصة في المسؤولية المجتمعية والتميّز المؤسسي.
- مقيّم رئيسي معتمد في جوائز التميّز (EFQM) والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات.
- قيّم مجموعة من المؤسسات في التميّز المؤسسي والمسؤولية المجتمعية في الأردن والإمارات.
- مقيّم رئيسي لجائزة المسؤولية المجتمعية - وزارة الداخلية -الإمارات العربية المتحدة للدورتين الأولى والثانية.
- قدم مجموعة من الاستشارات والتدريب في المسؤولية المجتمعية والتميّز في الأردن والسعودية والإمارات العربية المتحدة والكويت، وفلسطين وسلطنة عمُان والعراق وقطر والسودان.
- شارك في إعداد مجموعة من الأدلة والمنهجيات في المسؤولية المجتمعية في الأردن والإمارات وفلسطين.
- قدم أكثر من 50 دورة ودرب أكثر من 500 متدرب في عامي 2013 و2014 في مجال المسؤولية المجتمعية.


rola@hrcsr.com

أ. رولا نايف المعايطة

- مجازة في إعداد تقارير المبادرة العالمية للتقارير (GRI) والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات.
- حاصلة على شهادة محترف في الموارد البشرية (PHR)
- مدير معتمد (CM) من معهد المدراء الأمريكي المعتمد، وشهادة مدير مشروع معتمد (CPM).
- حاصلة على شهادة مقيّم معتمد من المؤسسة الأوروبية للإدارة والجودة.
- عملت مستشارة لجائزة عجمان للموظف الحكومي المتميّز.
- عملت كمقيّم في جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميّز 2011 وجائزة أبوظبي 2013.
- قامت بإعداد ونشر كتاب "الدليل العملي في إدارة الموارد البشرية".
- عملت على مشروع إعداد مجموعة من الأدلة في المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.
- تلقت تدريباً مكثفاً على تطبيق المسؤولية المجتمعية للمؤسسات على يد خبيرة أمريكية، من خلال برنامج تدريبي مكثف في عام 2008 في الأردن، تم تنظيمه بالتعاون مع (USAID)




ISBN 995774338-4
9789957743383





دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع
عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري
ص.ب 712577 عمان (11171) الأردن
هاتف 877 4655 فاكس 875 4655 6 962+
www.darkonoz.com
dar_konoz@yahoo.com info@darkonoz.com
Cover Design By Mohammad Ayyoub | 00962 79 878 9591